



**Уральский  
федеральный  
университет**

имени первого Президента  
России Б.Н.Ельцина

**Институт  
гуманитарных  
наук и искусств**

**И. Ф. ЗАЙНЕТДИНОВА**

# ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебно-методическое пособие



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина

И. Ф. Зайнетдинова

# **Оценка деятельности работников организации**

Учебно-методическое пособие

Рекомендовано методическим советом УрФУ  
для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
«Управление персоналом»

Екатеринбург  
Издательство Уральского университета  
2016

УДК 005.962.131(075.8)

ББК 65.291.6-21я73

3-17

Рецензенты:

завкафедрой «Управление персоналом и социология» Уральского государственного университета путей сообщения д-р социол. наук, проф. *Н. И. Шаталова*;

завкафедрой «Управление персоналом» Уральского государственного горного университета канд. филос. наук, доц. *Т. А. Ветошкина*

Научный редактор — канд. филос. наук, доц. *О. В. Охотников*

**Зайнетдинова, И. Ф.**

3-17 Оценка деятельности работников организации : учеб.-метод. пособие / И. Ф. Зайнетдинова. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. — 120 с.

ISBN 978-5-7996-1786-8

Пособие содержит теоретические материалы для студентов всех форм обучения направления «Управление персоналом» (рассмотрены цели, задачи, уровни, принципы, этапы, факторы, показатели и методы оценки деятельности персонала, требования, предъявляемые к подобной оценке; приводятся вопросы для самопроверки по каждому разделу, список источников и глоссарий); материалы к практическим занятиям (задачи, кейсы, деловые игры, рекомендации по их выполнению); задания для выполнения самостоятельных внеаудиторных работ (индивидуальных и групповых проектов); примерный перечень вопросов для подготовки к аттестационным мероприятиям.

Пособие предназначено в первую очередь для студентов вузов, но также будет полезным для аспирантов, слушателей курсов повышения квалификации и дополнительного образования, преподавателей, специалистов-практиков, работников служб персонала и всех интересующихся проблемой деловой оценки персонала.

Библиогр.: 38 назв. Табл. 32. Рис. 5.

УДК 005.962.131(075.8)

ББК 65.291.6-21я73

ISBN 978-5-7996-1786-8

© Уральский федеральный  
университет, 2016

# Оглавление

---

Введение.....	5
<b>1. Роль и технология оценки работников в системе управления организацией .....</b>	<b>8</b>
1.1. Уровни, цели, задачи и принципы оценки работников .....	8
1.2. Определение основных понятий: анализ работ, описание работы, модель компетенций, бизнес-процесс, стандарты предприятия, категории персонала, аттестация, KPI .....	12
1.3. Субъекты и факторы оценки.....	25
1.4. Этапы, показатели и критерии оценки.....	28
1.5. Методы оценки .....	41
<b>2. Практические задания .....</b>	<b>59</b>
2.1. Планирование и анализ показателей по труду.....	59
Задача 2.1.1.....	59
Задача 2.1.2.....	60
Задача 2.1.3.....	60
Задача 2.1.4.....	61
2.2. Эффективность использования фонда рабочего времени...61	61
Задача 2.2.1 .....	61
2.3. Разработка показателей для деловой оценки сотрудника ...62	62
2.4. Оценка персонала: тенденции моды и традиции (кейс) ....64	64
Вопросы .....	65
2.5. Оценка результативности труда персонала (кейс) .....	66
2.6. Оценка эффективности труда руководителей и специалистов управления (кейс) .....	75
2.7. Оценка эффективности системы личной работы (HRa) .....	79
Способы оценки эффективности кадровых мероприятий.....	82
Подходы к оценке эффективности деятельности служб управления персоналом.....	86

Показатели оценки деятельности службы управления персоналом .....	89
Современные критерии оценки эффективности службы персонала .....	91
2.8. Проблемно-ситуационная оценка персонала (деловая игра) .....	93
<b>3. Задания для самостоятельной работы .....</b>	<b>99</b>
Задача 3.1. Стереотипы в управлении человеческими ресурсами.....	99
Задача 3.2. Аудит человеческих ресурсов.....	99
Задача 3.3. Оценка по компетенциям .....	99
Задача 3.4. Мониторинг социально-психологической ситуации внутри предприятия.....	101
Задача 3.5. Кодекс этичного поведения сотрудника в организации .....	101
Задача 3.6. Разработка «Квалификационной характеристики специалиста», «Описания должности», «Модели компетенций»....	102
Задача 3.7. Опережающие управленческие процедуры .....	102
Задача 3.8. Описание кадровых бизнес-процессов .....	103
Задача 3.9. Определение степени соответствия должности с помощью профиль-метода.....	103
Задача 3.10. Оценка кандидата для выдвижения с использованием метода попарных сравнений .....	104
Итоговый контроль.....	108
Вопросы для подготовки к аттестационным мероприятиям .....	108
Глоссарий .....	110
Библиографический список .....	116

---

## Введение

---

**А**ктуальность темы оценки персонала в современных условиях крайне высока, так как уровень и состояние кадрового потенциала напрямую влияют на достижение целей организации, таких как максимальная прибыль, способность к конкурентной борьбе, обеспечение социального благополучия работников.

От того, насколько сотрудники компании профессиональны, насколько рабочие обязанности человека соответствуют его возможностям и наклонностям, зависит то, как динамично будет развиваться и функционировать компания. Ответить на эти вопросы помогает профессиональная оценка персонала. Оценка персонала позволяет не только увидеть сильные и слабые стороны сотрудников, но также дает возможность наметить план профессионального развития конкретного человека, выявить его потенциал и наклонности, которые компания может использовать для своего успешного развития. Оценка персонала в организации должна проводиться регулярно, для того чтобы сотрудники видели результаты своего труда, справедливо оцененные руководителями, а руководители по результатам оценки могли лучше управлять сотрудниками и эффективнее использовать их способности. Важная роль в осуществлении оценки принадлежит специалистам по управлению персоналом, менеджерам, в целом руководителям различного ранга.

Существует видение кадрового менеджмента, согласно которому оценка персонала — это функция HR-подразделения. В рамках концепции управления человеческими ресурсами функции HR-подразделения постепенно передают линейным руководителям, оставляя за HR-менеджерами роль создания программ и систем, а также обучение линейных менеджеров. С этой точки зрения раз-

работка и внедрение систем оценки (формулирование целей, разработка процедуры, обучение тех, кто будет проводить оценку) — это функция HR-менеджера, а непосредственно оценка персонала является одной из целей работы линейных менеджеров, по результатам которой они ставят задачи своим подчиненным.

Сегодня к компетенциям менеджера по персоналу относят:

- способность всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала;
- умение оценивать кадровый потенциал, интеллектуальный капитал персонала и организации в целом, определять направления и формулировать задачи по развитию системы и технологии управления персоналом в организации;
- умение определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации.

При этом менеджер по персоналу современной организации должен:

а) *уметь*:

- ориентироваться в многообразии подходов к оценке деятельности сотрудников;
- выбирать, адаптировать и предлагать подходы к оценке, исходя из особенностей деятельности организации, структуры персонала и задач оценки;
- выбирать, адаптировать и предлагать процедуры и методы оценки, адекватные ее целям, задачам, особенностям организации;

б) *демонстрировать навыки*:

- сбора и обработки эмпирических и экспериментальных данных;
- обеспечения точного, эффективного, своевременного и экономичного предоставления информации о результатах оценки руководству компании, линейным руководителям и сотрудникам внутри организации;
- оценки личной эффективности и эффективности других;
- анализа работ;
- составления описания функционала сотрудников и подразделений разного уровня (карты компетенций и т. д.);



- формирования и использования системы индивидуальных инструментов оценки, разработанных на основе новейших методов и методик в данной области.

Для формирования вышеперечисленных компетенций, умений и навыков предназначено настоящее пособие, которое включает следующие части: теоретическую (каждый раздел содержит выводы и вопросы для самопроверки) и практическую (содержит задания для освоения технологии деловой оценки). При подборе заданий были также использованы и материалы периодической печати, в особенности журналов «Управление персоналом» и «Справочник по управлению персоналом».

Словарь основных терминов, примерные вопросы для подготовки к итоговой аттестации и список рекомендуемых источников помогут заинтересованным лицам (обучающимся, преподавателям, специалистам-практикам) глубже изучить проблему деловой оценки персонала.

---

# 1. Роль и технология оценки работников в системе управления организацией

---

## 1.1. Уровни, цели, задачи и принципы оценки работников

---

**О**ценка работника представляет собой процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям, предъявляемым должностными обязанностями, характером и содержанием труда, а также требованиям, обусловленным эффективной организацией производства, использованием наиболее рациональных методов работы, технических средств и т. д. По Веснину В. Р., под оценкой можно понимать деятельность уполномоченных на ее осуществление лиц (представителей администрации, коллектива, служб персонала, специализированных внешних организаций) по определению степени пригодности того или иного человека к выполнению возложенных на него обязанностей, достигнутых успехов, степени выраженности необходимых для работы качеств.

Оценка работников — это суждения о качественном и количественном состоянии различных их компетенций-характеристик, степени их проявления и о мере их соответствия предъявленным должностью и организацией в целом требованиям к исполнителям.

Различают следующие уровни деловой оценки персонала:

- постоянная оценка — в форме управленческого контроля;
- периодическая оценка — например, в форме аттестации;
- стратегическая оценка — в форме мониторинга производственного поведения и организационной культуры, в результате которой строятся прогнозы состояния человеческих ресур-

сов, сценарии развития компании с точки зрения человеческих ресурсов.

Оценка персонала служит в основном трем важным *целям*:

- административной,
- мотивационной,
- информационной.

*Мотивационные цели.* Оценка результатов трудовой деятельности представляет собой важные средства мотивации поведения людей. Определив сильных работников, организация может поощрить их благодарностью, зарплатой или повышением в должности, а систематическое поощрение поведения, ассоциирующегося с высокой производительностью, должно вести к аналогичному поведению и в будущем.

*Информационная цель.* Оценка результатов деятельности позволяет информировать людей об относительном уровне их работы и ориентироваться в выборе путей совершенствования.

*Административные цели* возникают как реакция на результат деятельности, на результаты труда работника. Таких реакций может быть несколько:

- повышение по службе (средство поощрения работника, более эффективное использование его способностей);
- перевод на другую работу (способ более точно использовать работника в организации согласно его возможностям, кроме того, это способ увеличить опыт работника, создать условия для его дальнейшего роста);
- направление на обучение, переподготовку, повышение квалификации (способ повысить квалификацию работника, с тем чтобы он мог более эффективно исполнять свои функции);
- поощрение (признание заслуг работника, положительная оценка его деятельности);
- наказание (негативная оценка его деятельности);
- понижение по службе (в контракте может устанавливаться специальное правило, позволяющее администрации с согласия работника понижать его в должности по результатам оценки его деятельности);
- прекращение трудового договора (контракта) (окончательная негативная оценка результатов деятельности в случаях,

когда выясняется, что работник не желает, не может работать по стандартам организации).

На основании степени указанного соответствия решаются главным образом следующие задачи оценки персонала:

- оценка потенциальных возможностей работника;
- оценка профессиональной компетенции;
- оценка соответствия процесса выполнения работы запроектованному;
- оценка соответствия результатов труда нормативным требованиям, запланированным показателям, поставленным целям;
- стимулирование работника;
- выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого сотрудника;
- разработка возможных путей совершенствования деловых или личных качеств сотрудника;
- определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины.

Деловая оценка имеет непосредственное отношение к повышению эффективности производства, поскольку по результатам оценки появляется возможность:

- совершенствовать расстановку кадров путем подбора наиболее подходящих кандидатур на ту или иную должность;
- улучшать использование кадров, осуществлять их служебно-квалификационное продвижение;
- выявлять направленность повышения квалификации работников;
- стимулировать их трудовую деятельность за счет обеспечения более тесной увязки оплаты труда с результатами труда;
- совершенствовать формы и методы работы руководителей;
- формировать положительное отношение к труду, обеспечивать удовлетворенность работой и др.

### **Принципы оценки персонала**

В основу оценочной работы должны быть положены следующие ключевые *принципы*:

- объективность: оцениваемые характеристики работников предстают в окончательных суждениях такими, какими они

являются в действительности, т. е. реально присущими конкретному работнику. Объективной оценке чужды пристрастность, предубеждения. Объективность оценки возрастает, когда ее осуществляют несколько независимых от результатов оценки судей и когда одни характеристики оцениваются различными методами и организационными приемами их реализации;

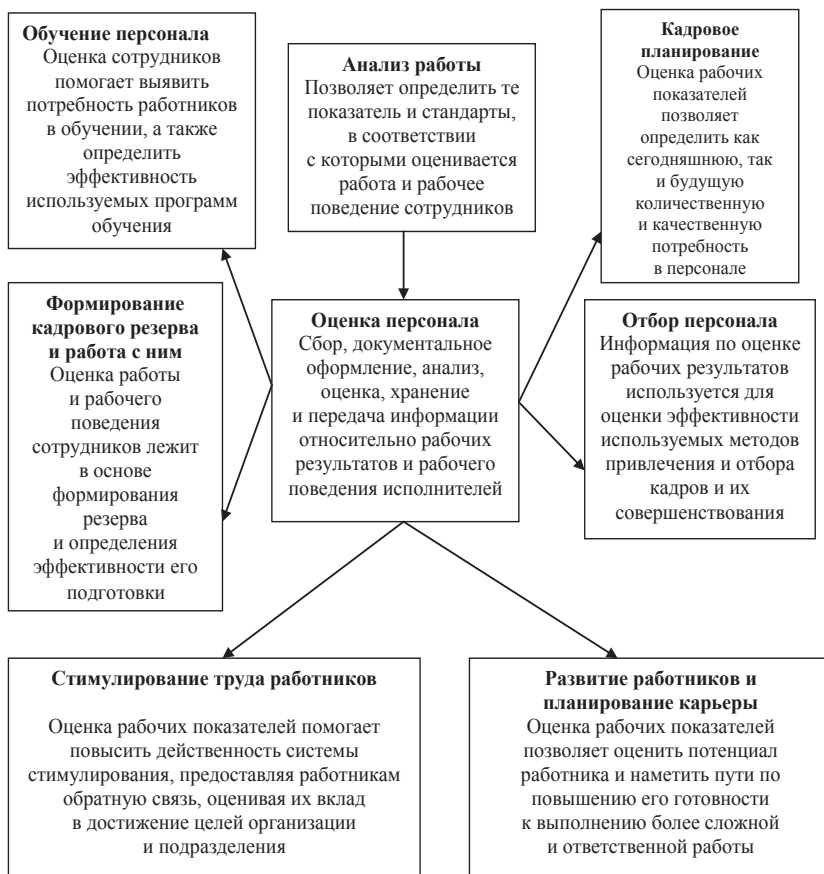


Рис. 1. Место оценки в системе управления персоналом

- комплексность — многосторонность оценки работника (оценка процесса труда, оценка работника в прошлом; оценка сегодняшнего состояния качеств; оценка перспективы динамики качеств);
- обоснованность — простота, четкость и доступность всей технологии оценки. Обоснованной оценкой можно назвать в том случае, когда ее возможно убедительно многосторонне подтвердить, и она поэтому не вызывает сомнений. Для повышения обоснованности оценок используют такой прием как многостадийность;
- периодичность — оценка проводится через определенные нормативными документами промежутки времени;
- всеобщность: оценка охватывает всех работников организации в соответствии с периодичностью и условиями, закрепленными в основных нормативных документах организации по управлению персоналом;
- действенность: обязательное использование результатов оценки в управлении персоналом.

Одностороннее и поверхностное применение рассмотренных принципов оценочной работы чревато искажением ее результатов.

## **1.2. Определение основных понятий: анализ работ, описание работы, модель компетенций, бизнес-процесс, стандарты предприятия, категории персонала, аттестация, KPI**

---

Основой достижения определенного результата деятельности отдельного работника, группы или организации в целом является выполняемая сотрудником работа. Определение основных характеристик работы и требований к работнику осуществляется в ходе *анализа работы* и ее *описания*. Согласно исследованиям Британского института стандартизации, анализ работы — это определение наиболее существенных характеристик работы. Американский департамент труда расширил это определение. Согласно его трактовке, анализ работы определяется как «любой процесс упорядочения и оценки информации», связанной с работой или работником.

Анализ работы необходим для выполнения многих HR-функций и используется:

- для подготовки описания работы;
- составления личностной спецификации;
- оценки результативности труда работников;
- подготовки кадров;
- планирования карьеры;
- отбора сотрудников на определенную должность;
- оплаты труда;
- обеспечения безопасности труда и т. п.

По сути, анализ работы является основой грейдинга — современного метода группировки должностей по определенным основаниям (определение «веса» должностей, их классификация и т. п.) с целью оценки персонала, стандартизации оплаты труда в организации и т. д.

Описания работы могут и должны использоваться в интересах всей организации и самого работника. Организацией они используются для определения задач отдельного исполнителя; изучения производительности труда; создания спецификации работника, пересмотра структуры организации; определения категории работы (ее иерархии); организации оптимального обучения и др.

Работнику описания дают информацию о том, что от него ожидают и по каким критериям будет оцениваться его деятельность; возможность принимать участие в определении стандартов (критериев) работы и решения проблем, связанных с его трудовой деятельностью.

Таким образом, анализ деятельности на каждой должностной позиции дает «живые», а не формальные должностные инструкции и другие описания должностей. Процедура экспертизы вакансии позволяет разработать критерии, по которым формулируются требования к кандидату. В сжатом виде она включает в себя многие шаги, которые необходимо сделать для описания должностной позиции при анализе бизнес-процессов: определение результата и критериев выполнения работы для каждой должности, описание требований к специалисту, которые предъявляет должность, разработка должностной инструкции.

Портрет сотрудника, желательного для организации, часто представляют в форме *модели компетенций*.

Под моделью компетенций понимается система требований к сотруднику, основанная на полном определении работы в терминах компетенций.

Модели компетенций обычно используются для решения следующих задач.

1. Оценка текущего уровня компетенций сотрудников и их соответствия требуемому уровню.

Необходимость в оценке персонала возникает в основном на этапе стабильного роста и развития организации. К этому времени в компании уже наработан положительный и негативный опыт работы, разработаны и действуют определенные корпоративные стандарты, в том числе по управлению персоналом. И если в организации внедрена модель компетенций, то компетенции, конечно, станут неотъемлемым компонентом оценки персонала. Система оценки по компетенциям позволяет адекватно оценить не только результаты деятельности (что именно достигнуто и правильно ли были достигнуты поставленные цели), но и дает возможность задать сотруднику правильное направление развития.

2. Формирование кадрового резерва из сотрудников, продемонстрировавших наилучшие результаты, и последующее создание индивидуальных планов развития для каждого «резервиста».

Компетентностный подход позволяет определить, какую подготовку должен пройти сотрудник, претендующий на карьерный рост, чтобы структура его знаний и умений соответствовала его следующему карьерному шагу. Для этого в компании должна быть сформирована общая корпоративная система обучения и развития сотрудников, находящихся в резерве, которая включает мероприятия по развитию профессиональных и личностных качеств.

3. Разработка программ тренингов (индивидуальных и групповых), направленных на развитие конкретных компетенций.

Сотрудники, получившие высокие оценки (вне зависимости от должности), могут выступать в качестве тренеров и наставников. Компетенции служат критерием выбора, чему и как обучать. Можно отправить сотрудника на курсы переподготовки, повышения квалификации, где он сможет приобрести опыт и повысить свои профессиональные знания.



4. Отбор и найм персонала, проведение оценочных испытаний при отборе кандидатов.

Во время подбора персонала модель профессиональных компетенций является критерием отбора необходимых сотрудников, что значительно экономит время и средства, затраченные на процесс поиска. Поиск и подбор становятся более конкретными и результативными, так как компания четко представляет, кого она ищет.

5. Мотивация персонала как процесс побуждения сотрудника к деятельности для достижения своих целей и целей компании.

Если в требованиях компании заложена модель компетенций, то необходимо определить связь между компетенциями и принципами вознаграждения, то есть компетенции требуют определенного поведения на рабочем месте, а вознаграждение мотивирует это поведение. Формирование модели компетенций необходимо и для корректировки компенсационной политики компании в отношении сотрудников, успешно прошедших оценочные мероприятия. Зависимость между результатами оценки и изменением компенсационного пакета существует в компаниях, где есть проблемы с привлечением квалифицированных кадров и существует необходимость обосновать компенсацию труда квалифицированных сотрудников.

Эффективную работу системы управления персоналом (в том числе системы оценки персонала) характеризует также четкость и отлаженность *бизнес-процессов*.

С целью учета отраслевой специфики и особенностей деятельности предприятия разрабатывают и внедряют внутренние стандарты — *стандарты предприятия*.

Система стандартов предприятия представляет собой документированную совокупность норм и требований, разрабатываемых и утверждаемых предприятием самостоятельно исходя из необходимости их применения в целях совершенствования организации и управления производством.

Моделирование бизнес-процессов — это описание бизнес-процессов компании, позволяющее руководителю знать, как работают рядовые сотрудники, а рядовым сотрудникам — как работают их коллеги и на какой конечный результат направлена вся их деятельность. Причины, по которым обычно принимается решение по моделированию бизнес-процессов компании:

- существенный рост бизнеса компании за счет расширения направлений деятельности (и, как следствие, экстенсивный рост затрат);
- исчерпание экстенсивного пути развития компании;
- потеря «технологической прозрачности» деятельности компании;
- позиция руководства компании, осознавшего необходимость изменений и развития и видящего перспективу.

Моделирование бизнес-процессов затрагивает многие аспекты деятельности компании:

- изменение организационной структуры;
- оптимизацию функций подразделений и сотрудников;
- перераспределение прав и обязанностей руководителей;
- изменение внутренних нормативных документов и технологии проведения операций;
- новые требования к автоматизации выполняемых процессов и т. д.

Именно поэтому доминирующую роль здесь играет позиция первых лиц предприятия.

Имея модель предприятия, всех его бизнес-процессов, сориентированных на конкретную цель, компания открывает возможность его совершенствования.

Необходимо учитывать важные характеристики моделирования бизнес-процессов:

- преимущества: повышение качества и скорости производства продукции с одновременным снижением издержек; рост профессионализма сотрудников; повышение конкурентоспособности компании;
- недостатки: усиление эксплуатации сотрудников и связанные с этим проблемы социально-психологического характера; необходимость проведения целенаправленной работы по изменению корпоративной культуры.

Следовательно, о цели регламентации бизнес-процессов по управлению персоналом нужно помнить всегда и понимать, что создаваемые документы будут читать — и воспроизводить всю последовательность процедур для получения требуемого результата.

Как это можно сделать? Существует несколько вариантов. Можно использовать как графическое отображение процесса, так и текстовое или сочетание обоих способов.

Основными видами графического описания бизнес-процессов (нотации) являются:

- IDEF0 и IDEF3;
- ARIS eEPC;
- Cross functional;
- Work flow.

В текстовом виде документ может принимать форму положения, регламента, методических указаний или инструкций.

Каждый из видов нотаций имеет свои преимущества и недостатки.

Определение бизнес-процессов компании, их описание, анализ и оптимизация — это не самоцель, это в первую очередь работа по организации эффективной деятельности компании, по повышению конкурентоспособности компании.

Бизнес-процессы являются основой процессно-ориентированного управления — сложного, но эффективного подхода к управлению компанией. Это идеальный управленческий инструмент, не только снижающий непроизводительные затраты, но и повышающий качество продукции, инструмент, позволяющий иметь полную информацию о текущем процессе бизнеса и принимать своевременные и стратегически верные решения.

Рассмотрим далее, что такое бизнес-процесс безотносительно того, как он выделен из общего бизнеса компании.

Любой бизнес-процесс имеет вход, выход, управление и ресурсы.

- *Вход* — материал или информация, которая используется или преобразуется бизнес-процессом для получения результата (выхода). Допускается, что бизнес-процесс может не иметь входа.
- *Управление* (на основании чего) — правила, технологии, процедуры или стандарты, которыми руководствуется бизнес-процесс.
- *Выход* — материал или информация, которые производятся бизнес-процессом. Бизнес-процесс без результата не имеет смысла.
- *Ресурсы* (кто, что и чем; механизм) — персонал предприятия, оборудование, инструмент и т. д.

Управление влияет на бизнес-процесс, но не преобразуется им, ресурсы используются бизнес-процессом, но также не преобразуются им (не считая износа). Если бизнес-процессы (в основном вспомогательные) преобразуют управление или ресурсы, например изменение технологии, подготовка кадров, ремонт оборудования, то эти технологии, кадры, оборудование будут входами и выходами соответствующих процессов, имеющих свое управление и свои ресурсы.

*Описание и оптимизация кадровых бизнес-процессов обеспечивают:*

- экономию времени всех участников бизнес-процесса;
- четкое понимание того, кто отвечает за тот или иной процесс и его результат;
- предсказуемость результата;
- сокращение сроков и повышение качества принятия управленческих решений.

В результате проекта по описанию и оптимизации кадровых бизнес-процессов заказчик получает схему бизнес-процесса, словесное его описание в виде регламента, при необходимости стандартные формы документов, используемых в данном бизнес-процессе.

Если говорить о регламентации бизнес-процессов, то, с одной стороны, для всех функциональных областей действуют единые правила, а с другой — есть «традиционно» плохо описываемые виды деятельности, например управление персоналом. Во-первых, обычно процессы по управлению персоналом описывают специалисты, которые не всегда обладают специфическими знаниями, необходимыми для этого. Во-вторых, данные процессы очень часто бывают не только не формализованы, но и не поставлены, т. е. отсутствует четкое представление об обязательной последовательности действий, требуемых ресурсах, получаемых результатах и сроках.

Естественно, если начать регламентировать бизнес-процессы, не имея перед собой четкой модели их описания, не зная всю обязательную последовательность процедур, ресурсы и результаты, то регламентирующий документ будет отличаться от реальной действительности, и его невозможно будет применять.

Чтобы результат регламентации бизнес-процессов по управлению персоналом был удовлетворительным, необходимо сформулировать

цели, которые нужно достичь. В случае регламентации бизнес-процессов по управлению персоналом ими могут быть:

- стандартизация процедур, выполняемых разными исполнителями;
- ускорение процесса обучения новых сотрудников, участвующих в данных процессах;
- оптимизация процессов и повышение их эффективности;
- автоматизация процессов.

В производстве стандарты существуют на протяжении многих лет. В менеджменте разработана система сбалансированных показателей. Финансовые руководители могут ориентироваться на GAAP, директора по качеству — на ISO, разработчики программных продуктов — на RUP, UML и пр. Но в управлении персоналом подобной картины не наблюдается.

Какой должна быть система стандартов по управлению персоналом и как при минимальных затратах можно ее создать? Вначале остановимся на вопросах стратегического и операционного управления персоналом.

В современной организации в системе управления персоналом можно выделить *стратегическое* и *операционное управление*.

Основная составляющая *стратегического управления* — набор программ управления персоналом. Программа в данном контексте — это совокупность постоянно воспроизводимых процессов и процедур. В качестве примера можно привести программу найма, оценки, программу обучения, программу вознаграждения и пр. Цель программы — достижение соответствующих количественных плановых показателей, на основании которых делается заключение о выполнении или невыполнении программы в данный период.

Не менее важно выделить *категории персонала*. Под категорией понимается совокупность должностей и сотрудников, их занимающих, объединенных по критериям сходного результата работы, сходных условий работы и, как следствие, сходных принципов вознаграждения. В качестве примера приведем такие типовые категории, как руководители высшего звена, средний менеджмент, специалисты, коммерческий персонал (например, менеджеры по продажам), обслуживающий персонал и т. д. Каждая категория персонала требует особого способа реализации программ управления персоналом по отношению к ней.

В идеале стратегическое управление реализуется при помощи внедренной системы корпоративных регламентов. Можно выделить следующую *типовую иерархию корпоративных регламентов*:

1. Политика компании в области управления персоналом. Это регламент высшего уровня, определяющий требования к системе управления персоналом, стратегические цели и задачи в области развития персонала организации, т. е. своего рода техническое задание; положение о персонале. В нем определяются перечень конкретных требований к системе управления персоналом организации, а также основные требования к программам по управлению персоналом (подбор, оценка, адаптация и пр.). Все регламенты следующих уровней строятся на основании положения о персонале.

2. Инструкции (регламенты). В них описывается реализация программ управления персоналом, например инструкции по найму, оценке, обучению, вознаграждению персонала. Каждая инструкция описывает выполнение бизнес-процесса по управлению персоналом.

3. Приказы и распоряжения. Это регламенты более низкого уровня. Их назначение — обеспечение реализации программ по управлению персоналом, например приказ о введении в действие корпоративного регламента, приказ о прекращении действия/изменении инструкции и пр.

4. Информационные и справочные материалы. К ним относятся справочники и шаблоны. Они служат в качестве дополнений к инструкциям, содержат информацию справочного характера и шаблоны документов (приказов, распоряжений, отчетов и пр.), появляющихся в ходе реализации программ, например путеводитель по компании (для кандидатов), шаблон кадрового приказа, описание вакансии и пр.

Не менее важен в стратегическом управлении персоналом аспект *управления информационными потоками* между работодателем и сотрудниками. Для примера можно выделить следующие информационные блоки (потоки): а) информация о правилах для сотрудников; б) информация об изменении условий работы для группы сотрудников или информация об изменении условий работы для конкретного сотрудника; в) конфиденциальная информация.

Правила управления данными информационными потоками также должны быть строго регламентированы и описаны в соответствующих корпоративных стандартах (положениях, инструкциях).

*Операционное управление.* К операционному управлению можно отнести административное управление, в котором основной единицей является кадровое решение, т. е. решение, принимаемое должностным лицом организации в отношении какого-либо сотрудника (или группы сотрудников): прием на работу, решение об успешном прохождении испытательного срока, увольнение сотрудника, перевод его на другую должность и пр.

Каждое решение принимается на основании определенных данных и вследствие реализации программ управления персоналом. Так, решение об успешном прохождении испытательного срока принимается в рамках программы адаптации персонала (в этом случае существует инструкция или положение об адаптации персонала) или на основании реализации программы подбора персонала.

Самым удачным представляется пример принятия кадрового решения на основании реализованной программы — это *аттестация персонала*. В результате проведенной аттестации могут быть приняты следующие кадровые решения: увольнение сотрудника вследствие несоответствия занимаемой должности, оставление его в прежней должности, рекомендации к изменению должности сотрудника, рекомендации о направлении его на обучение.

Главная задача разработанных корпоративных стандартов при принятии кадровых решений — максимально формализовать процесс (вероятно, многие сотрудники, проходящие аттестацию, опасаются «сведения счетов»). Вторая задача — предоставить руководителю, принимающему кадровое решение, максимум объективной информации, выраженной, если такое возможно, в количественных показателях.

К операционному управлению можно также отнести управление условиями работы сотрудника, которое включает определение должности сотрудника, подотчетности, функций, графика, размера оклада и компенсаций и т. д.

Условия работы определяются для различных категорий сотрудников, должностей. Например, для категории менеджмента в организации устанавливаются ряд должностей, их подотчетность, продолжительность испытательного срока, оклады, система стимулирования труда и пр., для категории специалистов — другие условия работы.

Наконец, в операционном управлении можно выделить управление трудовыми отношениями и документооборотом.

Аналогично любому другому бизнес-процессу HR-процесс (или процедура) должен соответствовать целям компании, реализовываться ответственными исполнителями и иметь установленные плановые показатели (например, достижение определенного объема прибыли на сотрудника или снижение текучести до необходимой величины).

Как и всякий внедренный и использующийся регламент, HR-регламент должен периодически подвергаться аудиту и по его результатам использоваться дальше или модифицироваться. Вся система управления персоналом может быть описана при помощи набора подобных регламентов. Каждому сотруднику предоставляется возможность объективно оценивать собственный труд, руководитель избавляется от необходимости прибегать только к своей интуиции, а HR-менеджер получает мощный инструмент в помощь собственной деятельности.

*Ключевые показатели эффективности* (англ. *Key Performance Indicators, KPI*) — показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей. Использование ключевых показателей эффективности дает организации возможность оценить свое состояние и помочь в оценке реализации стратегии.

KPI позволяют производить контроль деловой активности сотрудников, подразделений и компании в целом. Для термина «key performance indicators (KPI)» зачастую используется русский перевод «ключевые показатели эффективности (КПЭ)», однако это не совсем верно.

С переводом по смыслу слов «key» (ключевой, характеризующий степень достижения какой-либо цели, существенный для работы одной из областей деятельности компании) и «indicator» (индикатор, показатель) проблем не возникает, но слово «performance» невозможно однозначно трактовать, хотя технически это «производительность, КПД». Правильную формулировку можно найти в стандарте ISO 9000:2008. Он разделяет слово «performance» на два термина: *результативность* и *эффективность*. По стандарту, результативность — это степень достижения запланированных результатов



(способность компании ориентироваться на результат), а эффективность — соотношение между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами (способность компании к реализации своих целей и планов с заданным качественным уровнем, выраженным определенными требованиями — временем, затратами, степенью достижения цели). Слово «performance» объединяет в себе и результативность, и эффективность. Таким образом, правильным переводом термина KPI будет «ключевой показатель результата деятельности», так как результат деятельности содержит в себе и степень достижения, и затраты на получение результата.

КПЭ — это инструмент измерения поставленных целей. Если показатель, который вы придумали, не связан с целью, то есть не образуется исходя из ее содержания, тогда нельзя использовать данный KPI. Технологии постановки, пересмотра и контроля целей и задач легли в основу концепции, которая стала основой современного управления и называется «Управление по целям».

В зависимости от стратегии компании различают разные KPI. В основном их применяют для определения результативности работы административно-управленческого персонала. Ключевые показатели эффективности можно разделить:

- на запаздывающие — отражают результаты деятельности по истечении периода;
- опережающие — дают возможность управлять ситуацией в пределах отчетного периода с целью достижения заданных результатов по его истечении.

К запаздывающим относятся финансовые показатели. Финансовые показатели демонстрируют связь с желаниями собственника и возможностями компании генерировать денежные потоки, однако в силу своего запаздывающего характера не могут описывать текущую эффективность подразделений и компании в целом.

Оперативные (опережающие) показатели рассказывают о текущей деятельности подразделений и компании в целом, параллельно и косвенно отвечая на вопросы о том, какие денежные потоки могут быть в будущем, а также каково качество процессов и продукции, степень удовлетворенности заказчиков.

Ключевые показатели эффективности являются частью системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard), в которой уста-

навливаются причинно-следственные связи между целями и показателями, для того чтобы видеть закономерности и взаимные факторы влияния в бизнесе — зависимости одних показателей (результатов деятельности) от других.

## **Выводы**

Оценка работников должна дать четкие ответы на следующие вопросы:

- как увязать потенциал сотрудников и требования, предъявляемые к их должностям и рабочим местам (кадровое соответствие);
- как использовать работников в соответствии с их квалификацией и количеством;
- как может кадровый состав адаптироваться в изменяющейся ситуации на предприятии (кадровая адаптация);
- как привлечь в организацию необходимых работников с требующейся для предприятия квалификацией (кадровое пополнение).

Деловая оценка имеет непосредственное отношение к повышению эффективности производства.

Подходы к оценке следует выбирать, адаптировать и предлагать исходя из особенностей деятельности организации, ее целей и задач, целей и задач подразделений, структуры персонала и системы управления персоналом в целом.

## **Вопросы для самопроверки**

1. Назовите цели оценки персонала в организациях.
2. Каковы цели и задачи периодической оценки работников?
3. С какими направлениями HR-работы тесно связана деятельность по оценке персонала?
4. Для чего могут быть использованы результаты деловой оценки работников в организациях?
5. В чем заключаются принципы объективности и комплексности оценки персонала?

6. Какие категории персонала можете выделить в своей организации?
7. Опишите методы проведения анализа должностей, используемые в вашей организации.
8. Где могут быть использованы результаты анализа работы?
9. Поясните различие понятий «результативность» и «эффективность».
10. Что представляет собой кадровый бизнес-процесс?

### 1.3. Субъекты и факторы оценки

*Субъектами оценки* можно назвать тех, кто осуществляет процесс оценки. Ими могут быть отдельные лица, социальные группы и социальные институты.

В управлении человеческими ресурсами выделяют следующие группы субъектов по отношению к объекту оценки:

- высшее руководство;
- непосредственный начальник/прямой руководитель (линейный менеджер);
- коллеги (работники, занимающие одну должностную ступень с объектом оценки);
- сам работник (самооценка);
- контрагенты (обслуживаемые клиенты, партнеры по бизнесу из смежных организаций и т. д.);
- лица, участвующие в том же бизнес-процессе;
- эксперты.

Для снижения субъективности оценки может применяться принцип множественности оценки, что выражается в привлечении широкого круга оценщиков. Выбор того или иного субъекта оценки персонала должен осуществляться исходя из следующих принципов:

- *принцип компетентности* (субъект должен обладать способностями и навыками использования инструментов оценки в соответствии с принятой в организации системой управления персоналом);

- *принцип информированности*: чем детальнее оценка, тем больше подробностей об оцениваемом объекте должен знать субъект. Исходя из принципа информированности, необходимо привлекать субъекты только в той мере, в какой они могут сделать необходимые оценки. Данный принцип служит для повышения уровня обоснованности и надежности оценки;
- *принцип экономичности*: исходя из этого принципа, должен быть выбран такой субъект оценки, который обеспечит необходимый уровень достоверности и надежности оценки при оправданных для этой цели затратах (ресурсов времени и средств).

Высшее руководство может пользоваться оценками-результатами, которые по их предварительному решению или в силу сложившегося разделения труда были получены другими субъектами. В этом смысле они выступают в качестве субъектов оценки лишь опосредованно. К непосредственным субъектам оценки мы относим тех, кто участвует в проведении процесса оценки, определяет его методы, разрабатывает технологию и инструменты.

Специалисты группируют субъекты оценки следующим образом:

- по иерархической подчиненности (руководители, подчиненные, коллеги);
- по количеству участников (коллективные и индивидуальные);
- по отношению к организации (внешние и внутренние);
- по степени специализации в процессе оценки (специализированные и неспециализированные, в обязанности которых не входят непосредственно функции оценки персонала);
- по степени формальной организованности (организационно оформленные и неформальные).

Таким образом, рассмотренная нами классификация показывает, что в оценке персонала могут и должны участвовать различные субъекты.

Какие еще факторы (помимо правильного выбора субъектов оценки) влияют на степень обоснованности, объективности и достоверности выводов оценивания?

*Социально-экономические факторы*: уровень жизни, состояние экономики, государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы, квалификация работников, мотивация труда, уровень социальной защищенности и др.

*Технико-организационные факторы:* характер решаемых задач, сложность труда, состояние организации производства и труда, объем и качество получаемой информации, уровень использования научно-технических достижений, условия труда (санитарно-гигиенические, эргономические, эстетические и др.) и др.

*Социально-психологические факторы:* отношение к труду, психофизиологическое состояние работника, моральный климат в коллективе и др.

*Рыночные факторы:* развитие многоукладной экономики, развитие предпринимательства, уровень и объем приватизации, акционирование организаций, конкуренция, системы оплаты труда, либерализация цен, инфляция, безработица и др.

*Естественно-биологические факторы:* пол, возраст, состояние здоровья, физические и умственные способности, географическая среда, сезонность и др.

## **Выводы**

Целью профессионально-кадрового обеспечения оценки является подбор такого количества соответствующей квалификации исполнителей, которое бы обеспечило качественное достижение локальных и общих целей и задач оценочной процедуры. Типичными являются два организационных подхода при подборе исполнителей. Первый: на подготовительном этапе оценочной процедуры формируется специальная комиссия, которая выполняет весь комплекс работ по оценке. Второй: для выполнения отдельных работ по оценке комиссия привлекает дополнительно исполнителей из организации или со стороны.

Для осуществления оценки могут быть задействованы работники:

- собственных HR-служб;
- других подразделений организации для оценки профессиональных знаний и умений, включая специалистов в области управленческой и психологической диагностики;
- консультативных фирм и других специализированных организаций, обладающих необходимой квалификацией в вопросах оценки.

Традиционное требование к формированию группы экспертов состоит в их способности провести экспертизу с учетом разнообразных сторон деятельности оцениваемого работника.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Кто может выступать субъектом оценки работников организации?
2. Раскройте содержание принципов информированности и компетентности при выборе субъектов оценки.
3. От чего (каких факторов) зависит объективность и достоверность результатов оценивания?
4. Что такое «оценки-результаты»? Для кого они предназначены?
5. Какова роль HR-подразделения, линейных менеджеров и высшего руководства в оценивании персонала вашей организации?

### **1.4. Этапы, показатели и критерии оценки**

Одним из главных условий получения наилучших результатов деловой оценки является ее организация, которая включает ряд *этапов* (рис. 2): подготовительный этап, проведение оценки, заключительный этап (подведение итогов, обратная связь).

Процедура подготовки оценки предполагает выполнение следующих обязательных мероприятий:

- разработку методики оценки;
- определение субъектов оценки;
- определение времени и места проведения оценки;
- установление процедуры подведения итогов оценивания;
- проработку вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки (формирование полного комплекта документации в соответствии с методикой оценки, его тиражирование, рассылка и определение каналов и форм передачи информации);

- консультирование оценщиков со стороны разработчика методики или специалиста, владеющего ею.

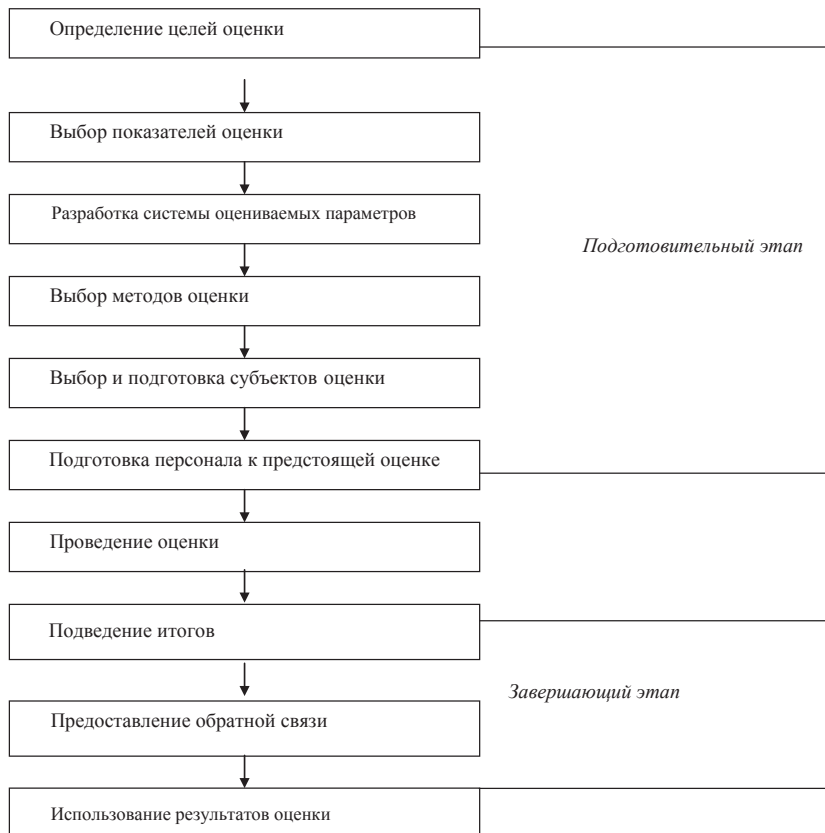


Рис. 2. Алгоритм процедуры оценки персонала

#### *Разработка методики деловой оценки*

Этот этап начинается с определения целей оценки персонала (см. раздел 1.1 и табл. 1).

Таблица 1

**Цели и характеристики применения оценки работников  
по МакГрегору**

Цели	Контроль и управление	Руководство и развитие	Выявление потенциала	Оценка по критериям
Что оценивается	Результаты	Реальное поведение	Личностные черты и способности	Исполнительское поведение
Точка зрения	Отношение к целям и средствам	Качественный аспект	Предсказательный аспект	Количественный аспект
Временная ориентация	Предыдущий период	Прошлое и ближайшее будущее	Будущее	Настоящее
Акцентирование	Позитивные аспекты	Позитивные и негативные аспекты	Ожидаемый рост	Нейтральные показатели
Требования	Всесторонность и объективность	Специфичность и ясность для участвующих	Достоверность прогноза	Объективность и надежность

Цели проведения оценки в первую очередь зависят от потребностей организации на данный момент. Также они будут зависеть от конкретной ситуации, сложившейся в самой организации и на рынке в общем, от традиций, которые существуют в организации и т. д. Анализ литературы позволил выделить основные цели текущей оценки персонала:

- дифференцирование заработной платы (изменение компенсационных пакетов);
- планирование профессионального обучения;
- ротация персонала;
- определение степени рациональности использования кадров;
- формирование кадрового резерва;
- повышение мотивации сотрудников.

Причем текущая оценка персонала может преследовать как одну из перечисленных целей, так и одновременно несколько.

Важной стадией разработки методики деловой оценки является ее информационное обеспечение.



Успешность оценки предполагает тщательную подготовку и качественное осуществление следующих основных взаимосвязанных элементов обеспечения:

- нормативно-правового;
- профессионально-кадрового;
- организационного;
- научно-методического;
- информационно-аналитического;
- материально-технического.

Целью нормативно-правового обеспечения является соответствие оценочной процедуры действующим правовым нормам, выраженное в необходимых документах, обязательных для исполнения и разрешающих проведение оценочной процедуры. Результатом нормативно-правового обеспечения являются оформленные соответствующим образом указанные документы, доведенные до исполнителей.

Целью профессионально-кадрового обеспечения оценки является подбор такого количества соответствующей квалификации исполнителей, которое бы обеспечило качественное достижение локальных и общих целей и задач оценочной процедуры.

Целью организационного обеспечения оценки работников является формирование и реализация каждого мероприятия оценочной программы в соответствии с принятым объемом, установленной последовательностью, определенными продолжительностью, календарным временем, количеством исполнителей, местом проведения, предусмотренными затратами и т. п.

Целью научно-методического обеспечения оценки является подбор и, возможно, разработка методического и организационного инструментария оценки работников на основе получения новых знаний об оцениваемых и о конкретных условиях, в которых они работают в настоящее время и будут работать в ближайшей перспективе применительно к отобранным оценочным характеристикам.

Результатом научно-методического обеспечения оценки является обоснованная технология оценки определенных показателей конкретной группы работников с четкими ответами на вопросы: какие характеристики и у кого оцениваются, какие методы и организационные приемы их выполнения будут использованы.

Целью информационно-аналитического обеспечения является разработка информационной технологии получения, обработки, анализа, использования и хранения информации на всех этапах оценочной процедуры.

Содержание материально-технического компонента обеспечения оценки включает определение потребности, приобретения, получения всех необходимых для осуществления оценочной процедуры материалов, принадлежностей, средств для обеспечения наглядности результатов оценки, средств связи, всей оснастки, технических средств и т. п.

#### *Выбор показателей оценки персонала*

Центральный вопрос любой оценки — установление ее *показателей*. Показатели оценки в одном случае определяют принадлежность сотрудника к конкретной организационно-социальной системе; во втором — соответствие сотрудника профессиональным требованиям. Таким образом, показатели могут характеризовать как общие моменты, равноценные для всех работников организации, так и специфические нормы труда и поведения для конкретных рабочих мест.

При всем многообразии показателей оценки их можно условно разделить на несколько групп: результативность труда; условия достижения результативности труда; профессиональное поведение.

В оценке *результативности труда* следует различать так называемые «жесткие» и «мягкие» показатели. «Жесткие» показатели достаточно легко измеримы и охватываются, как правило, информационной системой организации. Показатели данного вида могут формулироваться субъективно разработчиком методики оценки, но они должны поддаваться достаточно объективной оценке, например со стороны руководителя. Наиболее соответствуют «жестким» показателям производственная система организации, а также подразделения системы управления, имеющие ярко выраженные взаимосвязи с внешним окружением: маркетинг, снабжение, ремонтные службы и т. д.

«Мягкие» показатели оценки определяются зависимостью от субъективного мнения оценщика и используются в подразделениях с ограниченной возможностью измерения конкретного результата.

Под условиями достижения результатов труда понимаются способности сотрудника, его личностные качества, мотивационные установки.

Показатели профессионального поведения охватывают такие стороны деятельности, как сотрудничество, самостоятельность в решении тех или иных задач, готовность к принятию дополнительной нагрузки и т. п. При этом важно, чтобы непосредственно наблюдаемое поведение было действительно необходимым для выполнения работы и чтобы его включение в качестве критерия оценки не мешало, а способствовало достижению определенных результатов.

В отношении содержания оценки персонала существует два основных подхода. Согласно одному из них содержание оценки включает в себя три составляющие:

- оценка работ (разработка на основе описания работы критериев, по которым можно оценивать, как работник с ней справляется);
- оценка деловых и личностных качеств работников;
- оценка труда (оценка качества исполнения заданий).

Однако с другой точки зрения оценка работ не является составляющей оценки персонала как таковой, а представляет собой один из шагов подготовительного этапа, в ходе которого разрабатывается система показателей, которые в дальнейшем будут подвергаться оценке. Поэтому предпочтителен второй подход, согласно которому содержание оценки персонала включает в себя две составляющие: оценка труда и оценка деловых и личностных качеств работников. Причем к последней составляющей необходимо также отнести оценку профессионально-квалификационного уровня. Оценка труда считается оценкой прошлого. Судить по ней о будущем с большой степенью определенности можно лишь в случае, если работник будет продолжать трудиться на прежнем месте при сохраняющихся условиях работы, круге решаемых задач и других факторах. Раскрытие же потенциала работника происходит через оценку его деловых и личностных качеств.

Во второй классификации методы оценки делятся на две категории: *методы выявления показателей* (методы сбора информации) и *методы измерения показателей*.

К методам выявления показателей относятся: изучение документов и других письменных источников (материалов учета кадров,

отчетов, анкет, автобиографии, письменных отзывов о работнике и т. д.), опрос и наблюдение. Данные методы позволяют выявить наличие тех или иных деловых и личностных качеств работника, оценить результаты исполнения порученной работы. Методы измерения показателей сгруппированы по трем видам: натуральные и стоимостные, метод балльной оценки и метод коэффициентов, практические методы (сравнение с идеалом, метод образца, метод попарных сравнений, метод классификации по порядку).

### **Критерии, используемые при проведении аттестации персонала**

Компетентность — знания (результат образования), навыки (результат опыта работы и обучения), умение применять знания при решении профессиональных задач. Вырабатываемые критерии оценки в компании делятся на две большие группы:

- *Профессиональная компетентность* — критерии, соответствующие определенному рабочему месту, виду деятельности, результаты работы, достигнутые сотрудником при исполнении своих должностных обязанностей, количественные и качественные показатели эффективности выполнения всех компонентов деятельности (функций).
- *Корпоративная компетентность* — критерии, соответствующие пониманию сотрудником целей и задач компании, а также его человеческим качествам.

#### *Профессиональная компетентность*

Профессионально важные качества выделяются в зависимости от занимаемой должности, выполняемых функций. Проекты методик аттестации деятельности разрабатываются менеджерами по персоналу при консультировании с директорами, начальниками подразделений, ведущими специалистами. Для этого используются должностные инструкции, выделение действительно значимых видов деятельности и критериев оценки эффективности.

*Корпоративная компетентность* включает в себя знание и понимание:

- политики в области качества;
- организационной структуры компании (структура, директорат, основные функции подразделений);

- документов, регламентирующих деятельность предприятия и всех сотрудников компании.

Кроме того, корпоративная компетентность подразумевает:

- техническую компетентность: пользователь ПК (Word, Excel), умение работать с Интернетом, электронной почтой, знание иностранных языков;
- содержание знаний, относящихся к профессиональной компетенции (зависит от конкретной должности (профессии)).

*Корпоративно важные качества личности:*

- лояльность (принятие и соблюдение корпоративных норм и ценностей, адекватное реагирование на распоряжение и мнение руководства);
- активная жизненная позиция (стремление сделать карьеру, стремление к совершенству и развитию, стремление брать ответственность на себя, мотивация достижения);
- развитое логическое мышление (структурированное, аналитическое, а не беспорядочное мышление, самостоятельность мышления);
- коммуникабельность (умение общаться с людьми и работать в группе);
- высокая работоспособность;
- порядочность, честность;
- презентабельный внешний вид (опрятный, располагающий к общению, соответствующий деловому стилю).

*Критерии оценки персонала* — это признаки, характеризующие степень проявления тех или иных деловых и личностных качеств человека, результативность его труда, мотивационную среду и трудовое поведение. Разработку критериев оценки необходимо проводить на основе профессиональных стандартов и с учетом требований, предъявляемых спецификой организации к работникам. Критерии оценки должны соответствовать целям организации, содержанию работы и удовлетворять стремление сотрудников к успеху. Критерии могут быть выражены в виде количественных, временных, финансовых показателей, соблюдения процедур, качественной оценки.

Критерий оценки — своего рода порог, за которым состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять установленным (запланированным) требованиям.

*Оценка результатов труда* — одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы. Оценка результатов труда является составной частью деловой оценки персонала наряду с оценкой его профессионального поведения и личностных качеств и состоит в определении соответствия результатов труда работника поставленным целям, запланированным показателям, нормативным требованиям.

Оценка результатов труда разных категорий работников (руководителей, специалистов, других служащих, рабочих) различается своими задачами, значимостью, показателями или характеристиками, сложностью выявления результатов.

Достаточно просто эта задача решается для категории рабочих, особенно рабочих-сдельщиков, так как количественные и качественные результаты их труда выражаются в количестве и качестве произведенной продукции. Путем сравнения с запланированным заданием и оценивается результат их труда.

Оценка результативности труда руководителей и специалистов значительно сложнее, поскольку она характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена. В самом общем виде результат труда работника аппарата управления характеризуется уровнем или степенью достижения цели управления при наименьших затратах. При этом важное практическое значение имеет правильное определение количественных или качественных показателей, отражающих конечные цели организации или подразделения.

Показатели, по которым оцениваются работники, разнообразны. К ним относятся: качество выполняемой работы, ее количество, ценностная оценка результатов. Для оценки результативности труда требуется довольно большое количество показателей, которые охватывали бы и объем работы (например, количество визитов, наносимых агентом по продаже), и ее результаты (например, сумма выручки).

Поэтому при выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки и, во-вторых, для какой категории работников устанавливаются критерии.

В связи с разделением управленческого труда результат труда руководителя, как правило, выражается через итоги производственно-хозяйственной и иной деятельности организации или подразделения (например, выполнение плана по прибыли, рост числа клиентов и т. п.), а также через социально-экономические условия труда подчиненных ему работников (например, уровень оплаты труда, удовлетворенность трудом персонала и т. п.).

Результат труда специалистов определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей.

В табл. 2 приведен примерный перечень количественных показателей оценки результатов труда по некоторым должностям руководителей и специалистов.

Таблица 2

**Примерный перечень показателей оценки  
результатов труда**

Должность	Показатели оценки результатов труда
Руководитель организации	Прибыль Рост прибыли Оборот капитала Доля на рынке
Управляющий банком	Объем кредитов и их динамика Рентабельность Качество кредитных операций Количество новых клиентов
Линейные руководители (производство)	Выполнение плановых заданий по объему и по номенклатуре Динамика объема производства Динамика производительности труда Снижение издержек производства Количество рекламаций и их динамика Удельный вес бракованных изделий и их динамика Величина простоев Потери от простоев Коэффициент текучести кадров
Начальник финансового отдела	Прибыль Оборачиваемость оборотных средств Уровень сверхнормативных запасов оборотных средств

Окончание табл. 2

Должность	Показатели оценки результатов труда
Руководитель HR-службы	Производительность труда и ее динамика Снижение нормативной трудоемкости производимой продукции Удельный вес научно обоснованных норм Коэффициент текучести кадров и его динамика Количество вакантных мест Количество претендентов на одно вакантное место Показатели по обучению персонала Затраты на персонал в издержках производства
HR-менеджер	Количество вакантных мест Количество претендентов на одно вакантное место Коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям

На практике при оценке результативности труда руководителей и специалистов наряду с *количественными показателями*, то есть *прямыми*, используются и *косвенные*, характеризующие факторы, влияющие на достижение результатов. К таким факторам результативности относятся: оперативность работы, напряженность, интенсивность труда, сложность труда, качество труда и т. п. В отличие от прямых показателей косвенные оценки характеризуют деятельность работника по критериям, соответствующим идеальным представлениям о том, как следует выполнять функции, и о том, какие качества должны быть проявлены в связи с этим.

Для оценки этих и других показателей и критериев используют разные методы.

## Выводы

С учетом многообразия показателей оценки их условно разделяют на несколько групп.

К первой группе относятся показатели, характеризующие затраты труда работника, его интенсивность, сложность выполняемой работы, особенности организации рабочего процесса.

Ко второй группе относят показатели, оценивающие результат труда, в том числе *прямые* и *косвенные*. Показателем прямых результатов, является, например, количество продукции, произведенной



работником за определенное время. Косвенные результаты, в отличие от прямых, свидетельствуют о влиянии труда одних работников на других. Другими показателями результативности труда являются объемы реализации труда, степень использования ресурсов, рентабельность и др.

Третья группа — это показатели профессионального поведения, в том числе способность к сотрудничеству, коммуникабельность, чувство ответственности и др.

К четвертой группе следует отнести личностные качества работника — порядочность, чуткость, честность и др.

*Типовой набор и последовательность основных мероприятий оценочной процедуры*

1. Принятие решения об оценке работников и его нормативно-правовое оформление.
2. Создание оценочной комиссии, обсуждение и утверждение ее количественного и персонального состава.
3. Разработка и утверждение документов, регламентирующих деятельность оценочной комиссии, — Положение о комиссии, регламент ее работы и др., тиражирование их.
4. Разработка, обсуждение и утверждение методических и организационных вопросов оценочной процедуры, тиражирование материалов.
5. Разработка, обсуждение, утверждение рабочей программы (календарного плана) оценки.
6. Подбор исполнителей оценки и экспертов, возможно, со стороны, если возможностей оценочной комиссии окажется недостаточно. Инструктаж.
7. Формирование персонального списка оцениваемых работников.
8. Ознакомление оцениваемых с методическими и организационными вопросами, выявление их отношения к этой процедуре.
9. Сбор информации об оцениваемых, обработка и анализ ее на промежуточных и окончательном этапах, соответствующее оформление.
10. Формирование окончательных оценок, соответствующее их оформление и утверждение.

11. Доведение до сведения оцениваемых окончательных оценок.
12. При наличии апелляций оцениваемых или исполнителей оценки рассмотрение их и принятие решений в соответствии с обусловленным порядком.
13. Обсуждение и подведение итогов всей оценочной процедуры персонала.
14. Использование окончательных оценок в решении кадровых вопросов.
15. Хранение оценочной информации.

### **Вопросы для самопроверки**

1. В чем заключается содержание подготовительного этапа оценки работников организации?
2. Приведите примеры объекта и предмета оценки.
3. Что является предметом оценки персонала?
4. Приведите примеры количественных показателей оценки.
5. Приведите примеры качественных показателей оценки.
6. Что относят к косвенным показателям оценки работников? Обоснуйте.
7. Поясните различие между «жесткими» и «гибкими» показателями.
8. Какие вы знаете методы выявления показателей оценки?
9. Какие трудности чаще всего возникают при определении показателей и критериев оценки?
10. Что является предметом оценки в ходе аттестационных процедур?
11. Что такое «оценка прошлого, настоящего, будущего» работника?
12. Приведите примеры показателей оценки результатов труда разных категорий персонала.
13. Что относится к показателям профессионального поведения сотрудника?
14. По каким показателям и критериям оценивают деятельность HR-менеджера в вашей организации?
15. Назовите ключевые элементы обеспечения оценочной процедуры.

## 1.5. Методы оценки

Единой классификации методов оценки персонала не существует. Они классифицируются по различным признакам, вследствие чего один и тот же метод может относиться к разным группам. Рассмотрим существующие классификации.

В первой классификации методы подразделяются *по способу измерения оцениваемой информации*, который может быть качественным, количественным и комбинированным. К *первой группе* методов авторы относят описательные методы: биографический метод, систему устных и письменных характеристик, описание результатов деятельности за определенный период, метод критических событий, метод групповой дискуссии, метод эталона, матричный метод, систему свободного выбора оценочных характеристик по готовым формам. Во *вторую группу* объединены методы, в результате применения которых можно получить количественные показатели оценки работников: система классификации по порядку; метод балльной оценки, метод ранжированной балльной оценки по оценочным характеристикам, система графического профиля, свободная коэффициентная оценка. *Третья группа* является промежуточной, комбинированной, поскольку в основу методов, входящих в нее, положены как описательный принцип, так и количественные показатели, определенные на базе первоначальных качественных описаний. К ней относятся: тестирование, анкетирование, метод суммируемых оценок по частоте проявления качеств, система заданной группировки работников, деловые игры.

Во второй классификации методы оценки делятся на две категории: *методы выявления показателей* (методы сбора информации) и *методы измерения показателей*. К методам выявления показателей, как уже говорилось, относятся: изучение документов и других письменных источников (материалов учета кадров, отчетов, анкет, автобиографии, письменных отзывов о работнике и т. д.), опрос и наблюдение. Данные методы позволяют выявить наличие тех или иных деловых и личностных качеств работника, оценить результаты исполнения порученной работы. Методы измерения показателей сгруппированы по трем видам: натуральные и стоимостные, ме-

тод балльной оценки и метод коэффициентов, практические методы (сравнение с идеалом, метод образца, метод попарных сравнений, метод классификации по порядку). Они позволяют представить полученные в ходе оценки данные таким образом, чтобы можно было сравнить работников друг с другом.

В третьей классификации методы оценки подразделяются на две группы *по содержанию самой оценки*. К первой группе относятся методы, с помощью которых производится оценка работника согласно его чертам характера, личным качествам, основным характеристикам его поведения на работе; ко второй — методы, с помощью которых оцениваются результаты работы и степень достижения целей, стоящих перед работником.

В. Р. Веснин делит методы оценки на традиционные и нетрадиционные. Традиционные методы сфокусированы на отдельном работнике вне организационного контекста и основываются на субъективном мнении руководителя или окружающих. Нетрадиционные методы основаны на оценке сотрудников в рамках группового взаимодействия, где в результате имитации конкретной деятельности они могут полностью раскрыть себя и свои способности. При этом учитываются достижения группы в целом, а также степень развития и освоения субъектом новых навыков.

По целевому назначению все методы оценки подразделяются на прогностические и практические. Прогностические методы позволяют построить модель-гипотезу о будущей деятельности оцениваемого кандидата, а практические методы позволяют оценить практическую деятельность работника по достигнутым результатам.

Мы видим, что существующее многообразие методов ставит перед лицами, занимающимися оценкой персонала, сложную задачу по выбору наиболее подходящих для каждой конкретной ситуации. Краткое описание основных методов оценки персонала представлено в табл. 3.

*Экспертные оценки* с целью определения способностей и личностных качеств менеджера или кандидата на выдвижение проводятся на основе обработки специальных анкет, которые заполняют на оцениваемого сотрудника вышестоящие руководители, подчиненные и он сам (трехсторонняя оценка кадров).

Таблица 3

## Методы оценки

Наименование метода или технологии оценки	Краткое содержание	Основные достоинства	Основные недостатки, ограничения в применении метода
Биографический метод	Оценка работника по биографическим данным	1. Позволяет составить суждение о работнике за короткое время. 2. Прост и не требует особых затрат и предварительной подготовки	1. Не содержит полной информации. Отражает прошлое работника. 2. Может быть применен в совокупности с другими методами
Произвольные устные или письменные характеристики, деловые характеристики	Устное или письменное описание качеств работника, достижения и упущения, возможно, по шкале из 5–6 оценок по многочисленным признакам	1. Позволяет составить суждение о работнике за короткое время. 2. Прост и не требует особых затрат. 3. Имеет широкое применение в отечественной и зарубежной практике	1. Может страдать субъективизмом. 2. Может не содержать комплексной оценки работника, страдать односторонностью. 3. Характеристика применяется в совокупности с другими методами оценки
Собеседование	Явное формирование впечатлений о качествах работника посредством его состояния, поведения и ответов на поставленные вопросы	1. Позволяет составить суждение о работнике в явном порядке. 2. Дает возможность проверить оцениваемого на стрессоустойчивость	1. Первичные впечатления о работнике в дальнейшем часто меняются. 2. Необходимо наличие специальной подготовки проводящего собеседование. 3. Результаты оценок не свободны от эмоционального состояния обеих сторон собеседования и, следовательно, могут быть ненадежными

*Продолжение табл. 3*

Наименование метода или технологии оценки	Краткое содержание	Основные достоинства	Основные недостатки, ограничения в применении метода
Оценка по результатам	Устное или письменное описание конкретных результатов (качество, количество, затраченное время), полученных работником за определенный период	1. Оценивает не потенциал, а реальные достижения работников. 2. Основан на конкретных измерителях, легко понятных и учитываемых	1. Имеет ограниченное применение. 2. Требуется конкретных измерителей достигнутых результатов
Метод эталона	Сравнительная оценка других по отношению к работнику, принятому за эталон	1. Наглядность метода. 2. Простота в применении	1. Не свободен от субъективизма при определении эталона. 2. Могут возникнуть сложности в формировании действительного эталона
Метод парных сравнений	Относительное сравнение двух оцениваемых между собой по определенным качествам и ранжирование (статистическое) в порядке убывания или возрастания характеристик	1. Наглядность метода. 2. Простота в применении	1. Не применим при нечетном количестве оцениваемых. 2. При количестве оцениваемых более двух может использоваться лишь для получения промежуточных, предварительных результатов. 3. Применение сопряжено со статистико-математической обработкой данных

Продолжение табл. 3

Наименование метода или технологии оценки	Краткое содержание	Основные достоинства	Основные недостатки, ограничения в применении метода
Метод заданной балльной оценки	Начисление (снижение) определенного количества баллов за достижения (упущения), сформулированные положением, нормами	1. Наглядность. 2. Технологическая простота в применении	1. Непростая подготовительная работа в построении прогрессивной и регрессивной шкал оценок. 2. Психологическая сложность в применении метода
Метод свободной балльной оценки	От предыдущего метода отличается тем, что количество баллов по показателям и сами показатели могут быть не регламентированы или частично регламентированы, а оперативно определены оценочной комиссией	Попытка внести оценочную процедуру в часто меняющиеся параметры, условия	1. Не свободен от субъективизма. 2. Применимость метода сопряжена с высоким авторитетом оценочной комиссии
Метод графического профиля	Ломаная линия, соединяющая количественные значения по заданным качествам оцениваемого	1. Наглядность представления сильных и слабых сторон работника. 2. Требуется дополнительной обработки при получении итоговых результатов	1. Сложность в формировании действительно существующих качеств оцениваемых. 2. Результаты оценок зависят от профессионализма экспертов

Продолжение табл. 3

Наименование метода или технологии оценки	Краткое содержание	Основные достоинства	Основные недостатки, ограничения в применении метода
Коэффициентный метод	Индивидуальные фактические оценки сопоставляются с установленными нормативными значениями факторов для различных групп оцениваемых, в результате чего получаются сопоставительные коэффициенты, используемые при оценке	1. Наглядность представления сильных и слабых сторон работника. 2. Не требует дополнительной обработки при получении итоговых результатов	1. Сложность в формировании действительно существующих качеств оцениваемых. 2. Сложность в определении отклонений фактических характеристик от идеальных — нормативных
Метод критического инцидента	Работник оценивается в критической ситуации — принятие ответственного решения, поведение в форс-мажорных обстоятельствах, решение малознакомой проблемы и т. п.	Формирование и оценка стрессоустойчивости как показателя организационной культуры	Во избежание перегрузки необходима дозировка в применении метода, с учетом индивидуальных способностей оцениваемых, особенностей деятельности работников и других факторов
Метод свободного или структурированного индивидуального об-суждения.	В свободной форме или по заранее составленной программе обсуждения с оцениваемым его планы и/или полученные результаты его работы	1. Оценивает способность видения проблемы, предстоящей работы и реальные достижения работника. 2. Дает убедительную основу для сравнения с другими оцениваемыми. 3. Основан на конкретных измерителях, понятных и учитываемых	Требует конкретных измерителей достигнутых результатов, что не всегда возможно в силу специфических особенностей управленческого труда



Продолжение табл. 3

Наименование метода или технологии оценки	Краткое содержание	Основные достоинства	Основные недостатки, ограничения в применении метода
Матричный метод	Сравнение фактических качеств работника с набором желательных качеств в форме матрицы, столбцами и строками которой являются соответственно качества и диапазон их оценок	1. Наглядность представления сильных и слабых сторон работника. 2. Не требует дополнительной обработки при получении итоговых результатов	1. Сложность в формировании действительно существенных качеств для оцениваемых. 2. Не свободен от субъективизма
Метод свободного и принудительного выбора оценочных характеристик по готовым формам	Сопоставление фактических качеств работника с перечнем качеств, представленных в оценочном формуляре	При свободном выборе оцениваемых характеристик появляется возможность учесть мнение оцениваемых по значимости предложенных качеств и сопоставить его с мнением разработчиков оценочного формуляра	При свободном выборе оцениваемых характеристик можно не получить данных по «неудобным» для них, но необходимым для обследования качествам
Метод суммируемых показателей	Определение значений качеств работника путем проставления оценок по определенной экспертной шкале с последующим их суммированием и сопоставлением с усредненным значением по группе оцениваемых	1. Дает возможность оценить работника по нескольким характеристикам и сопоставить его индивидуальное суммарное количество баллов по ним с аналогичной величиной других оцениваемых и со средней величиной по всем оцениваемым. 2. Сопоставление индивидуальных	1. Методическая сложность формирования меню характеристик для должности или группы должностей. 2. Не устанавливает приоритетности качеств

Продолжение табл. 3

Наименование метода или технологии оценки	Краткое содержание	Основные достоинства	Основные недостатки, ограничения в применении метода
		оценок не с идеальным значением, а реально возможным, усредненным по группе оцениваемых	
Метод заданной группировки	Под заданную должностную модель подбирается наиболее приемлемый работник или под заданную ролевую структуру рабочей группы подбираются конкретные работники	Четко сформулированные требования по должности, работе обеспечивают наглядность и простоту применения метода	Сложность в формировании требований по должности, работе в количественном их выражении
Тестирование	Определение знаний, умений, способностей и других характеристик работника на основе различных тестов	1. Позволяет в короткое время составить впечатление о качествах работника (экспресс-метод). 2. Эффективность метода предопределяется его продуманной реализацией и организацией	Не исключена возможность угадывания (а не знания) ответов
Ранжирование	Определение экспертным путем ранга (места) оцениваемого показателя, работника среди других показателей, работников и расположение всех оцениваемых в порядке убывания (возрастания) рангов	1. Метод используется чаще на завершающем этапе оценки. 2. Обеспечивает наглядность итоговых оценок	Сложность в оценке значимости (ранга) показателей и их веса

Окончание табл. 3

Наименование метода или технологии оценки	Краткое содержание	Основные достоинства	Основные недостатки, ограничения в применении метода
Метод групповой оценки	Постановка, обсуждение, обоснование и решение проблем в группе, в ходе чего оцениваются знания, умение аргументировать, отстаивать свои предложения и другие качества работника	1. Оценка умения работать в команде, умения вести деловые беседы и др. 2. Достоверность в оценке организаторских и коммуникативных качеств. 3. Имеет не только диагностическое, но и развивающее значение	Ведущий беседу должен быть квалифицированным в групповой динамике, обсуждаемой проблеме и авторитетным
Метод самооценок и самоотчета	Письменная или устная самооценка, самоотчет перед руководителями или коллективом в целом	Развивает и позволяет оценить способность критически относиться к себе и к коллегам	В условиях невысокого уровня развития трудового коллектива может превратиться в формальность

*Описательный метод оценки.* Производящий оценку должен выявить и описать положительные и отрицательные черты поведения оцениваемого специалиста. Этот метод не предусматривает четкой фиксации результатов и потому часто используется как дополнение к другим методам.

*Метод классификации* основан на ранжировании оцениваемых работников по определенному критерию (от лучшего к худшему) с присвоением им определенного порядкового номера.

*Метод сравнения по парам.* В этом методе сравнивается в группе оцениваемых специалистов, находящихся в одной должности, каждый с каждым, после чего подсчитывается количество раз, когда оцениваемый оказывался лучшим в своей паре. На основе полученных результатов строится общий рейтинг по группе.

*Рейтинг или метод сравнения* — метод шкалирования личных качеств работника. Важнейший компонент данного вида оценки — список задач, которые должен выполнять оцениваемый сотрудник.

После составления этого списка (он может быть взят и из должностных инструкций) происходит изучение деятельности с учетом времени, затрачиваемого сотрудником на принятие решений, способов выполнения поставленных задач. Учитывается также, насколько экономно сотрудником используются материальные средства. Затем происходит оценка перечисленных в списке качеств оцениваемого сотрудника по семибалльной шкале: 7 — очень высокая степень, 1 — очень низкая степень. Анализ результатов может проводиться либо по соответствию выявленных оценок эталонным, либо сравнением результатов, полученных от работников одной и той же должности.

*Метод независимых судей.* Независимые члены комиссии — 6–7 человек — задают оцениваемому работнику разнообразные вопросы. Процедура напоминает перекрестный допрос. Правильность ответов заносится в предварительно составленный бланк: «+» в случае правильного ответа и, соответственно, «-» — в случае неправильного ответа. По завершении процедуры выдается заключение.

*Выполнение письменных заданий:* разработка проекта, подготовка делового письма, составление доклада и др. Оцениваемый либо сдает выполненное задание комиссии экспертов для последующей проверки, либо сразу после написания работы докладывает о ней экзаменаторам.

*Устные экзамены* обычно имеют форму собеседований, интервью, групповых дискуссий. Как правило, их темами служат производственные проблемы, типичные для должности, которую занимает оцениваемый.

В *интервью* можно получить информацию о следующих компонентах и характеристиках личности: интеллектуальная сфера; мотивационная сфера; темперамент, характер; профессиональный и жизненный опыт; здоровье; отношение к профессиональной деятельности; профессиональное обучение (начальное, среднее, высшее, профессиональное); отношение к работе; увлечения; самооценка возможностей, здоровья; семейное положение, отношения в семье; формы проведения досуга.

*Метод анкетирования* включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценщик проставляет отметку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работ-

нику, в противном случае оставляет пустое место. Сумма пометок дает общий рейтинг анкеты данного работника.

*Тестирование.* Для оценки работника могут быть применены и различные тесты. По своему содержанию они разделяются на три группы:

- квалификационные, позволяющие определить степень квалификации работника;
- психологические, дающие возможность оценить личностные качества работника;
- физиологические, выявляющие физиологические особенности человека.

Положительные стороны тестовой оценки в том, что она позволяет получить количественную характеристику по большинству критериев оценки и возможна компьютерная обработка результатов. Однако, оценивая потенциальные возможности работника, тесты не учитывают, как эти способности проявляются на практике.

*Метод деловых игр.* Оценка персонала осуществляется в рамках специально разработанных имитационных и развивающих деловых игр. К оценке привлекаются как сами участники деловых игр, так и эксперты-наблюдатели. Оценивающие деловые игры проводятся, как правило, на результат, что позволяет оценить готовность персонала к решению текущих и будущих задач, а также индивидуальный вклад каждого участника игры. Этот метод оценки может использоваться для определения эффективности командной работы персонала.

*Метод оценки достижения целей.* Руководитель и подчиненный совместно определяют ключевые цели деятельности работника на определенный срок (год — полгода). Цели должны быть конкретными, достижимыми, но напряженными, иметь значение как для профессионального развития работника, так и для совершенствования деятельности организации. Устанавливаемые цели очерчивают сферу ответственности работника и круг его обязанностей на конкретные сроки, которые необходимы для достижения намечаемого результата. Эти результаты должны быть измеримыми хотя бы в процентах. Оценка результатов производится совместно руководителем и работником на основе индивидуальных стандартов реализации целей, однако руководитель обладает решающим голосом при подведении итогов.

*Метод «360 градусов».* Сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Конкретные формы оценки могут варьироваться, но все оценивающие заполняют одинаковые бланки. Цель метода — получить всестороннюю оценку.

*Метод оценки на основе моделей компетенций.* Модели компетенций описывают интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации, необходимые для успешной профессиональной деятельности в рамках существующей в организации корпоративной культуры. Разрыв между необходимым и существующим уровнем компетентности становится основанием для разработки индивидуальных планов профессионального развития. Выполнение этих планов, находящее выражение в конкретных результатах профессиональной деятельности, и является предметом оценки и самооценки, а также независимой экспертизы.

*Наблюдение* — это фиксации поведенческих индикаторов в специально составленных бланках для наблюдателей.

*Решение кейсов* — решение определенных ситуаций, содержащих множество дополнительных данных. Оценивается не результат как таковой, а способы решения и поиск альтернативных вариантов.

*Метод фиксированного распределения:* необходимо оценивать работников в рамках заранее фиксированной шкалы.

*Метод «ABC-анализ персонала»* представляет собой тест анкетного типа, который включает в себя 20 личностных критериев, а также до 20 профессиональных критериев.

*Метод функционально-стоимостной оценки* — комплексная системная оценка качества исполняемых работником функций (их стоимости), направленная на обеспечение его развития при минимальных затратах на всех стадиях жизненного цикла.

### **Некоторые методы оценки компетенций**

Оценка компетенций может включать: интервью по получению поведенческих примеров, тесты, имитационные упражнения центров оценки, биографические данные, обзор отчетов оценки исполнения, а также ранги, проставленные вышестоящими, равными по должности и подчиненными.

Л. Спенсер приводит результаты исследований, которые перечисляют методы оценки в порядке убывания по корреляции критической валидности с исполнением работы. Данные представлены в табл. 4.

Таблица 4

**Валидность методов оценки**

Методы оценки	Коэффициент валидности
Центры оценки	0,65
Интервью (поведенческие)	0,48–0,61
Тесты с использованием рабочих примеров	0,54
Тесты способностей	0,53
Современные личностные тесты	0,39
Биографические данные	0,38
Рекомендации	0,23
Интервью (неповеденческие)	0,05–0,19

Методы оценки сгруппированы следующим образом:

- интервью по получению поведенческих примеров (ИПП), кодированное по компетенциям;
- тесты, которые измеряют одну или более компетенций и являются либо «проактивными» (тесты, в которых проходящего тест просят самому предложить (сгенерировать) тип поведения), либо «реактивными» (тесты, в которых тестируемого просят выбрать один из нескольких предложенных ответов);
- центры оценки, которые включают в себя имитационные упражнения, требующие от тестируемого проявлять поведение, часто в составе группы; упражнения кодируются по одной или нескольким компетенциям;
- биографические данные, состоящие из фактов о жизни человека: об образовании, семье, опыте работы, проведении свободного времени и т. д., которые свидетельствуют о выраженности компетенции;
- отзывы (рейтинги) о компетенции человека; даются людьми, которые наблюдали за ним (например, оценка методом 360 градусов начальником, равными по положению сотрудниками, подчиненными, клиентами, внешними экспертами и даже членами семьи).

В некоторые методы по выставлению рейтинга включены:

1. *Опросники для оценки компетенций.*

Например, «Менеджерский стиль». Опросник по стилю менеджмента оценивает менеджеров по стилям принуждения, авторитарности, аффилиации, демократического участия, задавания темпа и коучинга и обеспечивает измерение таких компетенций, как эффективность влияния и воздействия, командное лидерство («авторитарность»), командная работа и сотрудничество («демократическое участие») и развитие других («коучинг») — если оценки руководителям выставляют подчиненные.

2. *Q-сортировка компетенций.*

3. *Опрос клиентов.*

4. *СИМНГ* (систематическое многоуровневое наблюдение за группами).

5. *Оценка климата и обстановки в компании* производится менеджерами в своих рабочих группах — а потом их подчиненными, обеспечивает хорошее измерение компетенций командного лидерства.

6. *Ассесмент-центр* — комплексная технология оценки, включающая в себя взаимно согласованные методы анализа деятельности, тестовые, биографические и ситуативные методы.

Этапы проведения ассесмент-центра по Иену Баллантайну и Найдзелу Пова представлены на рис. 3.

Эффективность применения некоторых методов и технологий оценки работников приведена в табл. 5.

Таблица 5

**Сравнительная эффективность некоторых методов и технологий оценки работников**

Наименование методов и технологий оценки	Достоверность оценки качеств, в % от абсолютной (коэффициент Хауэра)
1. Астрология, графология	10
2. Собеседование	15–40
3. Интервьюирование	30
4. Личностные тесты	40
5. Биографический метод	40
6. Общие тесты способностей	50–60
7. Специальные упражнения, испытания	60–70
8. Центры оценки персонала	70–80





Рис. 3. Этапы проведения центра оценки

Достоверность и эффективность методик деловой оценки персонала, установленная исследованиями американских ученых, показана в табл. 6.

Таблица 6

**Сравнение эффективности распространенных методик  
деловой оценки персонала**

Шкала	Метод	Эффективность
1,0	Идеальный прогноз	—
0,9	—	—
0,8	—	—
0,7	Ассесмент-центры	0,68
0,6	Структурированное интервью Проверочная (пробная) работа	0,62 0,55
0,5	Тесты способностей	0,54
0,4	Тесты личностных качеств	0,38
0,3	Неструктурированное интервью	0,31
0,2	—	—
0,1	Отзывы	0,11
0	Астрология Графология	0,0 0,0

В табл. 7 показано сравнение валидности (характеризует степень, в которой метод измеряет то, что, как предполагается, он должен измерять) различных диагностических методов, практикуемых российскими индустриальными психологами.

Таблица 7

**Валидность различных диагностических методов**

Метод	Валидность	
	min	max
Интервью	0,00	0,25
Тесты достижений	0,10	0,20
Тесты интеллекта	0,20	0,30
Личностные тесты	0,20	0,40
Ситуативные методы	0,20	0,30
Суждения коллег	0,30	0,50
Биографические методы	0,40	0,70
Ассесмент-центр	0,40	0,75

## **Выводы**

Выбор метода оценки персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации, иногда привлекая профессиональных консультантов.

Необходимо выбирать, адаптировать и предлагать процедуры и методы оценки, адекватные ее целям, задачам, особенностям организации. При выборе методов также важно учитывать следующие параметры:

1. Пригодность метода для оценки требуемого поведения, качеств, др.
2. Требования к валидности и надежности метода; сведения о его преимуществах и недостатках.
3. Пригодность метода для работы с данным контингентом оцениваемых работников.
4. Пригодность метода для ситуации оценки (место, время, форма проведения, трудоемкость метода в плане затрат на подготовку, проведение, обработку и интерпретацию, уровень подготовки оценщиков).

## **Вопросы для самопроверки**

1. Что необходимо учитывать при выборе методов оценки персонала?
2. Какие существуют методы выявления оценочных показателей? Их измерения?
3. Каковы преимущества и недостатки качественных и количественных методов оценки персонала?
4. Приведите примеры комбинированных методов оценки. В чем их достоинства и ограничения?
5. В чем суть метода управления по целям?
6. Какие требования предъявляются к качеству оценочных методов?
7. Что такое валидность метода? Приведите примеры наиболее, на ваш взгляд, валидных методов оценки.
8. Что такое надежность метода оценки?

9. В чем суть и особенности ассесмент-центра?
10. Назовите основные этапы проведения ассесмент-центра.
11. Назовите преимущества и недостатки интервью как метода оценки персонала.
12. Приведите примеры методов оценки работников в сфере управления. Приведите примеры методов оценки компетенций.
13. Предложите методы оценки степени удовлетворенности работников трудом.
14. Предложите методы мониторинга социально-психологической ситуации внутри организации.
15. От чего зависит точность экспертных оценок?

---

## 2. Практические задания

---

### 2.1. Планирование и анализ показателей по труду

---

#### *Методические указания*

В условиях рынка планирование и анализ показателей по труду играют особо важную роль. Ведь именно этими способами можно более полно выявить пути сокращения затрат труда на выпуск продукции, а также наибольшие резервы для повышения эффективности производства и конкурентоспособности организации. Представленные ниже задачи призваны способствовать развитию у специалистов по управлению персоналом практических навыков по планированию и анализу некоторых показателей, характеризующих степень эффективности использования трудовых ресурсов организации. При решении этих задач от студентов требуется знание методики расчетов трудоемкости продукции, роста производительности труда по факторам, структуры фонда рабочего времени.

#### **Задача 2.1.1**

##### *Исходные данные*

Для повышения конкурентоспособности предприятия предусматривается осуществить в планируемом периоде следующие мероприятия:

- в результате внедрения нового технологического процесса снизить трудоемкость на 5 %;
- заменить часть устаревших станков, на которых работает 15 % основных рабочих (производительность станков повысится на 50 %);

- централизовать организацию ремонтных работ, что даст возможность сократить численность рабочих, занятых ремонтом, с 120 до 85 человек;
- сократить внутрисменные потери рабочего времени с 10 до 5%.

#### *Постановка задачи*

Как в этих условиях повысится производительность труда (на сколько процентов возрастет), если на предприятии занято 1400 рабочих, из них 60 % составляют основные рабочие?

### **Задача 2.1.2**

#### *Исходные данные*

В целях снижения трудовых затрат и повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции на предприятии предполагается установить новое оборудование, что позволит повысить его производительность на 40%. Одновременно будут осуществлены мероприятия по механизации транспортных работ, что даст возможность сократить численность рабочих, занятых на этих работах, с 80 до 60 человек. В результате улучшения организации труда предполагается также сократить внутрисменные потери рабочего времени с 10 до 5%.

#### *Постановка задачи*

Как при этом повысится производительность труда (на сколько процентов возрастет), если на предприятии занято 2400 рабочих (из них 60% основных и 40% вспомогательных рабочих, на новом оборудовании будут работать 10% основных рабочих)?

### **Задача 2.1.3**

#### *Исходные данные*

При анализе выполнения плана по труду выяснилось, что в истекшем году ряд намеченных мероприятий не был осуществлен: не проводилась модернизация оборудования, которая позволила бы высвободить 19 работников; новый технологический процесс (с высвобождением 36 рабочих) был внедрен не с марта, а с августа. Кроме того, потери рабочего времени превысили плановые наметки на 40 000 часов.

#### *Постановка задачи*

Рассчитайте, как в этих условиях снизилась производительность труда и на сколько процентов уменьшился выпуск продукции, если

в отчетном периоде на предприятии работало 8000 человек, а баланс рабочего времени одного рабочего составил 1820 часов в год.

### **Задача 2.1.4**

#### *Исходные данные*

В организации на начало года числилось 2600 работающих. В связи с уходом на пенсию и на учебу выбыло 138 человек; 214 человек уволились по собственному желанию и 28 человек — за нарушение трудовой дисциплины. В то же время в течение года было принято на работу 480 человек.

#### *Постановка задачи*

Определите показатели сменяемости и текучести кадров.

## **2.2. Эффективность использования фонда рабочего времени**

---

#### *Методические указания*

*Фонд рабочего времени* — совокупное планируемое или фактическое время работы одного рабочего в течение года, квартала, месяца (измеряется в часах (человеко-часах) или днях (человеко-днях)). Различают *календарный*, *номинальный* и *полезный* фонд рабочего времени. *Календарный фонд рабочего времени* — это число календарных дней планируемого или отчетного периода. *Номинальный фонд рабочего времени* — это календарный фонд рабочего времени за вычетом выходных и праздничных дней за тот же период. *Полезный фонд рабочего времени* определяется путем вычитания из номинального фонда количества неявок (невыходов) на работу в днях в том же периоде.

### **Задача 2.2.1**

#### *Исходные данные и постановка задачи*

Составьте годовой баланс рабочего времени одного рабочего (по плану и отчету):

- при 36-часовой рабочей неделе;
- при 24-часовой рабочей неделе.

Проанализируйте структуру фонда рабочего времени и его использование.

### 2.3. Разработка показателей для деловой оценки сотрудника

#### *Исходные данные*

Оцениваемый — сотрудник отдела маркетинга. Возраст — 39 лет; 4 года работает в отделе маркетинга фирмы по изготовлению верхней одежды. До этого 10 лет работал в отделе сбыта текстильной фабрики. 14 лет назад закончил текстильный институт (специальность — инженер-технолог).

Данные, характеризующие деятельность сотрудника за оцениваемый период, приведены ниже.

В течение последних 3 лет ведет самостоятельные переговоры с заказчиками. За 2 первых года объем продаж по курируемым изделиям возрастал на 20 % ежегодно при запланированных 12 %.

В прошлом оцениваемом периоде при плане 20 % фактический рост объема продаж составил 16 %, так как ряд постоянных заказчиков отказались пролонгировать договоры на очередной срок (из 15 заказчиков отказались 4). При этом были найдены 7 новых заказчиков (из 9 объектов переговоров), но с меньшими объемами поставок.

Как стало известно начальнику отдела, 2 заказчика отказались после 4-часовых переговоров с одним из них, причем отказ непосредственно последовал за фразой сотрудника: «С Вами невозможно вести переговоры, так как Вы не знаете, чего Вы хотите». Об этом сотрудник сам рассказал в отделе (но не начальнику отдела). В отчете о переговорах этот факт не указан.

Оцениваемый сотрудник высказал ряд оригинальных предложений по организации недавно проведенной выставки.

На следующий планируемый период ожидается заключение договоров с 10 заказчиками прежних лет, с 6 — прошлогодними и 5 — новыми (из 6 объектов переговоров). При этом рост объема продаж планируется на уровне 25 % (при 18 % первоначально намечавшихся).

За все 4 года работы этот сотрудник провел 47 переговоров, из них 40 — удачных. Средняя продолжительность переговоров 2,5 часа. Брал на себя обязанности заболевшего сотрудника, однажды задержался с уходом в отпуск из-за неожиданного отсутствия коллеги. Ежедневно отсутствует на рабочем месте в среднем 40–50 мин. Тра-



тит много времени на поиск нужных документов. Член сборной команды по рыболовному спорту.

*Постановка задачи*

Проанализируйте исходные данные и сформируйте состав показателей деловой оценки. Эти показатели должны:

- являться основой методики деловой оценки сотрудников отдела маркетинга производственного предприятия;
- быть достаточно универсальными, чтобы с их помощью можно было оценить деятельность сотрудников аналогичных должностей;
- позволять всесторонне оценить конкретного сотрудника, общая характеристика деятельности которого приведена в исходных данных;
- включать показатели, характеризующие: 1) результаты труда сотрудника; 2) его способности к выполнению общих функций управления; 3) профессиональное поведение сотрудника<sup>1</sup>.

Состав показателей оценки сотрудника отдела маркетинга может быть представлен в следующей форме:

Показатели деловой оценки сотрудника	Оценочная шкала (разработайте)
1. Показатели, характеризующие результаты труда 1.1. ... 1.2.... ...	
2. Показатели, характеризующие условия достижения результатов труда 2.1. ... 2.2. ... ...	
3. Показатели, характеризующие профессиональное поведение сотрудника 3.1. ... 3.2. ... ...	

---

<sup>1</sup> Исходные данные накладывают определенные ограничения на состав и количество показателей оценки.

## 2.4. Оценка персонала: тенденции моды и традиции (кейс)

Компетенция	Осуществляет мониторинг человеческих ресурсов организации
Индикаторы	Разрабатывает методы оценки процесса и результатов деятельности персонала
	Оценивает кадровый потенциал организации и отслеживает изменения уровня человеческих ресурсов компании
	Организует и проводит оценку профессионального развития и удовлетворенности трудом персонала
	Оценивает внешние и внутренние факторы, влияющие на эффективность деятельности персонала
<b>Характеристика организации № 1</b>	<b>Характеристика организации № 2</b>
<i>Профиль деятельности</i>	
Энергетическая компания, входящая в состав крупного холдинга, с сетью филиалов по регионам	Предоставление услуг в области информационных технологий, включая разработку специализированного программного обеспечения, сопровождение его внедрения, организацию дистанционного обучения и разработку курсов для онлайн-обучения
<i>Численность персонала</i>	
3 тыс. человек	120 человек
<i>Срок существования на рынке</i>	
15 лет	7 лет
<i>Характеристика ситуации</i>	
В компанию принят новый заместитель генерального директора по кадрам, перед ним поставлена задача — разработать и реализовать комплекс мер по развитию корпоративной культуры. Основной акцент должен быть сделан на изменении консервативного стиля управления и «омоложении» кадров.	Последние три года стали для компании прорывными, она существенно расширилась, в основном за счет выпускников собственных обучающих программ. В компании наблюдается высокий уровень технической подготовки специалистов. Продвижением услуг каждое направление занимается самостоятельно, совмещая эту работу с основной по профилю.

<p>При проведении конкурсного отбора на эту должность новый руководитель прошел процедуру тестирования по оценке навыков управления в службе персонала управляющей компании холдинга и получил результаты теста с обоснованной оценкой своих управленческих качеств и личностных особенностей. Использование этой методики он расценил как позитивную практику и решил распространить ее на свой персонал. Новый руководитель поставил перед начальником службы персонала задачу провести процедуру оценки с применением подобного инструментария, чтобы получить максимально объективные данные о личностном и деловом потенциале каждого руководителя головного офиса (порядка 30 человек). Он хотел бы понять, кто есть кто и кто на что способен. Подобная оценка персонала ранее в компании не проводилась. Два года назад проходила аттестация, которая представляла собой заполнение бланка самооценки и собеседование с аттестационной комиссией. Некоторые руководители прошли тренинги по развитию лидерства и управлению временем в корпоративном учебном центре холдинга.</p>	<p>Сегодня конкуренция в данном секторе повысилась. У руководства компании возникла идея о формировании внутреннего подразделения, которое будет заниматься только продвижением услуг. Также рассматривается вариант сохранения существующей структуры в каждом подразделении с закреплением функции продвижения услуг за конкретным работником.</p> <p>Службе управления персоналом поручили провести оценку сотрудников и выявить среди них наиболее способных к данной работе, а также подготовить предложения по проведению обучения.</p> <p>У компании уже был опыт проведения оценки методом «360 градусов». Эффект от этого мероприятия оказал негативное влияние на социально-психологический климат в компании: персонал стал возмущаться, настороженно относиться друг к другу, повысился уровень недоверия, участились конфликты. Да и результаты проведенной оценки не были использованы в компании, поскольку на тот момент руководством была поставлена задача «проверить и оценить, как у нас обстоят дела».</p>
---	---

## Вопросы

1. Каковы цели оценки персонала в каждой ситуации?
2. Каковы наиболее адекватные методы их достижения?
3. Нужно ли при внедрении новой системы оценки персонала учитывать прошлый опыт проведения оценочных процедур в компании?

**Задание:** предложите алгоритм создания регламентированной процедуры оценки персонала. Для этого необходимо определить

цели ее проведения и увязать их с результатами, которых требуется достичь; подобрать оптимальную методику (методики) оценки, соответствующие размеру компании и масштабу ее деятельности, стоящим перед ней задачам и выделенным на это средствам.

## **2.5. Оценка результативности труда персонала (кейс)**

### *Описание ситуации*

В отделе маркетинга крупного промышленного предприятия работает восемь человек. С целью повышения эффективности их труда, осуществления целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, проведения аттестации, организации служебного продвижения и повышения квалификации предпринята оценка результатов труда и деловых качеств работников. Для этого используется интегральный коэффициент, комплексно учитывающий такие показатели, как профессиональные и личные качества, уровень квалификации, сложность работ и результаты труда.

Исходные данные для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга приведены в табл. 8 и методических указаниях к данной ситуации.

### *Постановка задачи*

1. Оцените профессиональные и личные качества сотрудников отдела маркетинга.
2. Оцените уровень квалификации работников.
3. Оцените сложность выполняемых работ.
4. Оцените результаты труда.
5. Дайте комплексную оценку результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга.
6. По итогам комплексной оценки разработайте предложения:
  - а) по премированию лучших сотрудников;
  - б) изменению уровня должностного оклада;
  - в) должностному продвижению работников;
  - г) улучшению расстановки и рациональному использованию работников отдела;
  - д) повышению квалификации сотрудников отдела (выбору форм и методов работы).

Таблица 8

**Исходные данные, характеризующие работников  
отдела маркетинга**

№ п/п	Должность, ФИО	Степень достижения при- знаков, определяющих профессиональные и лич- ные качества						Уровень образо- вания	Стаж ра- боты по спе- циаль- ности (лет)	Степень про- явления при- знаков, опре- деляющих результаты труда		
		признаки (см. табл. 9 и 10)								признаки (см. табл. 9 и 10)		
		1	2	3	4	5	6			1	2	3
1	Начальник отдела Ива- нов Н. М.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	–	высшее	12	1,25	1,0	1,25
2	Главный спе- циалист Ла- рин С. И.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	высшее	18	1,0	1,25	1,25
3	Ведущий спе- циалист Воро- нина Л. В.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	высшее	10	1,25	1,25	1,0
4	Специалист I категории Сушков Л. С.	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	высшее	7	1,0	1,25	1,25
5	Специалист I категории Зими́на А. М.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	высшее	6	1,25	1,0	1,0
6	Специалист II категории Сахарова З. К.	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	незакон- ченное высшее (V курс)	3	1,0	1,0	0,75
7	Специалист II категории Алексеев Н. И.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	незакон- ченное высшее (IV курс)	3	1,25	0,75	1,0
8	Специалист II категории Зуева С. В.	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	среднее спе- циальное	2	1,0	0,75	1,0

### *Методические указания*

Для рассмотрения ситуации следует ознакомиться с материалами книги «Управление персоналом организации» (под ред. А. Я. Кибанова). Оценка результатов труда и деловых качеств руководителей и специалистов производится на основе методики оценки деловых качеств государственных служащих (см.: Социально-трудовые отношения на государственной службе: учеб.-метод. пособие/под общ. ред. Е. Д. Катульского, Ю. М. Забродина, А. Ф. Зубковой. М., 1997), а также «Методических рекомендаций по оценке сложности и качества работ специалистов», разработанных Институтом труда (М.: Экономика, 1989).

Оценка деловых качеств работников основана на факторах, характеризующих: а) самого работника, обладающего определенными знаниями, навыками, способностями; б) вид и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет; в) конкретные результаты его деятельности. Оценка производится на основании комплексного (интегрального) показателя, который может быть получен путем объединения двух частных оценок. Первая определяет показатели, характеризующие работника, то есть степень развития профессиональных и личных качеств работника (П) и уровень квалификации (К), а также их количественные измерители; вторая — показатели, характеризующие выполняемую работу, то есть позволяет сопоставить результаты труда работников (Р) с учетом уровня сложности выполняемых ими функций (С).

Комплексная оценка Д определяется по формуле:

$$Д = ПК + РС.$$

Каждый элемент комплексной оценки характеризуется своим набором признаков и имеет соответствующую шкалу для их количественного измерения. При расчете комплексной оценки значение каждого элемента выражается в долях единицы.

#### *Решение*

1. Расчет оценки профессиональных и личных качеств работника (П).

Для определения величины показателя П производится оценка степени проявления каждого из признаков (табл. 9 и 10) с учетом их удельной значимости, определяемой экспертным путем, отдельно для руководителей и специалистов.

Каждый признак профессиональных и личных качеств (для руководителей — 5, для специалистов — 6) имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего — 1,25, ниже среднего — 0,75.

Таблица 9

**Оценка признаков, определяющих профессиональные  
и личные качества руководителей**

№ п/п	Признаки профессиональных и личных качеств	Удель- ная зна- чимость при- знаков в общей оцен- ке дело- вых ка- честв	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	гр. 4 = гр. 3×0,75	гр. 5 = гр. 3×1,0	гр. 6 = гр. 3×1,25
1	Профессиональная компетентность — знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора	0,27	0,2	0,27	0,34
2	Способность оперативно и самостоятельно принимать обоснованные решения и отвечать за них, умение быстро и правильно реагировать на возникающие ситуации, аргументированно отстаивать свою точку зрения, оперативно принимать меры, направленные на ликвидацию или предупреждение наметившихся отклонений	0,23	0,17	0,23	0,29
3	Способность практически организовывать работу коллектива и направлять деятельность работников на осуществление поставленных задач (умение планировать и распределять работу между подчиненными, координировать и контролировать работу сотрудников)	0,13	0,1	0,13	0,16

Окончание табл. 9

1	2	3	гр. 4 = гр. 3×0,75	гр. 5 = гр. 3×1,0	гр. 6 = гр. 3×1,25
4	Способность воспитывать у работников чувство ответственности за порученное дело, стимулировать творческую инициативу, направленную на повышение эффективности труда, рост квалификации, освоение новых технологий; умение создать в коллективе благоприятный морально-психологический климат	0,12	0,09	0,12	0,15
5	Способность работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической оценки в процессе выработки и принятия нестандартных решений	0,25	0,19	0,25	0,31

Таблица 10

**Оценка признаков, определяющих профессиональные  
и личные качества специалистов**

№ п/п	Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	гр. 4 = гр. 3×0,75	гр. 5 = гр. 3×1,0	гр. 6 = гр. 3×1,25
1	Профессиональная компетентность — знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора	0,34	0,25	0,34	0,42
2	Сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений	0,17	0,13	0,17	0,21



Окончание табл. 10

1	2	3	гр. 4 = гр. 3×0,75	гр. 5 = гр. 3×1,0	гр. 6 = гр. 3×1,25
3	Способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, сосредоточиться на главном	0,12	0,09	0,12	0,15
4	Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности	0,10	0,07	0,10	0,12
5	Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новой компьютерной и информационной технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям	0,10	0,07	0,10	0,12
6	Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях	0,17	0,13	0,17	0,21

Оценка по всей совокупности признаков, определяющих профессиональные и личные качества работников ( $\Pi$ ), производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость, и рассчитывается по формуле:

$$\Pi = \sum_{i=1}^n a_{ij} x_i,$$

где  $i$  — порядковый номер признака ( $i = 1, 2, \dots, n$ ) (для руководителей  $n = 5$ , для специалистов  $n = 6$ );  $j$  — уровень (степень) проявления признака ( $j = 1, 2, 3$ );  $a_{ij}$  — количественная мера признака у работника;  $x_i$  — удельная значимость признака в общей оценке (в долях единицы).

**Пример 1**

Профессиональные и личные качества экономиста I категории Павлова А. И. характеризуют следующие уровни признаков (см. табл. 10).

1-й признак — 1,25; 2-й признак — 1,0; 3-й признак — 1,25; 4-й признак — 1,0; 5-й признак — 1,0; 6-й признак — 0,75.

По табл. 10 определяются оценки, соответствующие уровням проявления признаков и учитывающие их удельную значимость. Сумма этих оценок составит общую оценку профессиональных и личных качеств оцениваемого работника — экономиста I категории Павлова А. И.:

$$\Pi = 0,42 + 0,17 + 0,15 + 0,10 + 0,10 + 0,13 = 1,07.$$

**2. Расчет оценки уровня квалификации работников (К)**

Для оценки К принимается единый набор признаков, относящихся ко всем категориям работников: уровень специального образования и стаж работы по специальности.

По уровню образования все работники распределяются на две группы:

I гр. — имеющие среднее специальное образование;

II гр. — имеющие высшее или незаконченное высшее (IV — V курс вуза) образование.

В соответствии с тем, в какую из указанных групп попадает работник, ему присваивается количественная оценка по этому признаку, величина которой составляет 1 или 2.

В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на четыре группы по каждому уровню образования (табл. 11).

Таблица 11

**Оценка уровня квалификации**

Номер группы по стажу	Оценка стажа	Стаж работы по специальности у работников, имеющих образование, годы	
		I гр. Среднее специальное образование	II гр. Высшее и незаконченное высшее образование
1	0,25	0–9	0–9
2	0,50	9–13, свыше 29	9–17, свыше 29
3	0,75	13–17, 21–29	17–25
4	1,0	17–21	26–29

Оценка уровня квалификации определяется по формуле:

$$K = (ОБ + СТ)/3,$$

где ОБ — оценка образования (ОБ = 1,2); СТ — оценка стажа работы по специальности (СТ = 0,25; 0,50; 0,75; 1,0); 3 — постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию и стажу работы.

### Пример 2

Расчет уровня квалификации (К) проводится следующим образом.

Работник — экономист I категории Павлов А. И. — имеет: образование — высшее; стаж работы в должности экономиста — 12 лет.

По образованию он относится ко второй группе, по стажу работы для работников с высшим образованием — также ко второй группе, что соответствует значению 0,50:

$$K = (2 + 0,50)/3 = 0,83.$$

Уровень квалификации Павлова А. И. составляет 0,83.

### 3. Расчет оценки сложности выполняемых работ (С)

Для оценки С по каждому признаку (характер работ, их разнообразие, степень самостоятельности при их выполнении, масштаб и сложность руководства, дополнительная ответственность) установлены значения, обусловленные постепенным усложнением работ (от менее сложных к более сложным).

В табл. 12 приведены средние значения коэффициентов сложности выполняемых работ для каждой должностной группы работников.

Таблица 12

Средние коэффициенты сложности работ

№ п/п	Наименование должности	Коэффициент сложности
1	Начальник отдела	1,0
2	Главный специалист	0,89
3	Ведущий специалист	0,8
4	Специалист I категории	0,68
5	Специалист II категории	0,57

#### 4. Расчет оценки результатов труда (Р)

Для определения величины Р производится оценка уровня (степени) проявления каждого из следующих признаков:

- количество выполненных плановых и внеплановых работ (заданий);
- качество выполненных работ (заданий);
- соблюдение сроков выполнения работ (заданий).

Количественные оценки по каждому из признаков определяются путем сопоставления фактически достигнутых результатов с критериями оценки в виде полученных заданий, установленных сроков, среднего уровня достигнутых результатов по группе работников и др.

Каждый признак имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения по каждой должностной группе. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего — 1,25, ниже среднего — 0,75.

Оценка Р определяется так же, как и П (см. пример 1 и табл. 13).

Таблица 13

#### Оценка признаков, определяющих результаты труда работников

№ п/п	Признаки результатов труда	Удельная значимость признаков в общей оценке результатов труда	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	гр. 4 = гр. 3×0,75	гр. 5 = гр. 3×1,0	гр. 6 = гр. 3×1,25
1	Количество выполненных работ	0,30	0,225	0,30	0,375
2	Качество выполненных работ	0,40	0,30	0,40	0,50
3	Соблюдение сроков выполнения работ	0,30	0,225	0,30	0,375

#### Пример 3

При оценке экономиста I категории Павлова А. И. выявлены признаки результатов труда следующих уровней: количество выполненных

ных работ — 1,25; качество выполненных работ — 1,0; соблюдение сроков выполнения работ — 1,0.

По табл. 13 определяется суммарный коэффициент:

$$P = 0,375 + 0,40 + 0,30 = 1,075.$$

Оценка результатов труда экономиста I категории Павлова А. И. составила 1,075.

5. Расчет комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников (Д)

Комплексная оценка Д получается на основе учета всех рассмотренных выше показателей оценки — профессиональных и личных качеств, уровня квалификации, сложности работ и результатов труда:

$$Д = ПК + РС.$$

#### Пример 4

Комплексная оценка экономиста I категории Павлова А. И. определяется на основе расчетов, приведенных в примерах 1–3, где  $П = 1,07$ ;  $К = 0,83$ ;  $С = 0,68$ ;  $P = 1,075$ .

Тогда

$$Д = 1,07 \times 0,83 + 1,075 \times 0,68 = 1,619.$$

## 2.6. Оценка эффективности труда руководителей и специалистов управления (кейс)

---

### Описание ситуации

1. Менеджер по персоналу Петров П. П. за истекший месяц выполнял два вида работ.
2. Аттестационная комиссия проводила оценку выполненных работ по трем показателям, используя следующие шкалы.

<b>Степень сложности труда</b> <b>ВЫПОЛНЕННАЯ РАБОТА ПО СЛОЖНОСТИ:</b>	<b>Оценка в баллах</b>
существенно превышает требования должностной инструкции	5
несколько превышает требования должностной инструкции	4
соответствует требованиям должностной инструкции	3
несколько ниже требований должностной инструкции	2
существенно ниже требований должностной инструкции	1
<b>Степень напряженности труда</b> Большую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника	5
Некоторую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника	4
Все возложенные обязанности были выполнены работником в полном объеме	3
Работнику оказывалась помощь в выполнении закрепленной за ним работы	2
Значительная часть закрепленной за специалистом работы выполнялась его сотрудниками	1
<b>Степень качества труда</b> <b>РАБОТА ВЫПОЛНЕНА:</b> на высоком уровне	5
на хорошем уровне	4
удовлетворительно	3
ниже среднего уровня	2
неудовлетворительно	1

### *Постановка задачи*

Определите коэффициент эффективности труда ( $K_{\text{эфф}}$ ) менеджера по персоналу Петрова П. П.

### *Методические указания*

Для оценки эффективности труда руководителей и специалистов управления используют результаты аттестации, которые фиксируются в специально разработанных аттестационных листах (по оценке результатов деятельности за период), составленных по материалам аттестационных листов по оценке текущей деятельности сотрудников.

**Аттестационный лист по оценке результатов деятельности за год**

ФИО сотрудника \_\_\_\_\_ Должность \_\_\_\_\_  
 Стаж работы по специальности \_\_\_\_\_

№ п/п	Наименование показателя оценки	Оценка в баллах	Комментарий руководителя
1	Степень сложности труда ( $K_1$ ) Выполняемая работа превышает требования должностной инструкции по сложности или существенно ниже их		
2	Степень напряженности труда ( $K_2$ ) В процессе работы сотрудник выполнял дополнительно обязанности временно отсутствующего работника или часть его обязанностей выполняли другие сотрудники		
3	Степень качества труда ( $K_3$ ) Аккуратность и тщательность в выполнении работы, соответствие ее стандартам качества		
4	Уровень планирования труда ( $K_4$ ) Способность устанавливать цели, разрабатывать и внедрять планы действий, адаптировать их в соответствии с изменениями		
5	Уровень организации труда ( $K_5$ ) Способность координировать ресурсы и время для достижения результатов		
6	Способность к руководству ( $K_6$ ) Умение руководить и мотивировать других, устанавливать стандарт, оценивать работу других и способствовать ее улучшению		
7	Коммуникабельность ( $K_7$ ) Способность эффективно информировать и воздействовать на других, ясно выражаясь в письменной и устной форме		
8	Отношение к работе ( $K_8$ ) Добросовестное отношение к труду		

Итоговая аттестация:

неудовлетворительно — 1 балл;

ниже среднего уровня — 2 балла;

удовлетворительно — 3 балла;

хорошо — 4 балла;

отлично — 5 баллов.

Приложение: аттестационные листы по оценке текущей деятельности за рассматриваемый период

Руководитель (аттестации) \_\_\_\_\_

Сотрудник (аттестации) \_\_\_\_\_

Члены аттестационной комиссии \_\_\_\_\_

### Аттестационный лист по оценке текущей деятельности (примерная форма)

Ф. И. О. сотрудника \_\_\_\_\_ Аттестующий \_\_\_\_\_

Отдел \_\_\_\_\_ Дата проведения \_\_\_\_\_

Трудовой стаж по специальности \_\_\_\_\_

#### 1. Описание работы

Главные выполняемые функции — должностные обязанности  
на 20\_\_год

Требуемые результаты	Оценка исполнения
1.	
2.	
...	

Дополнительные обязанности, фактически осуществляемые сотрудником

Требуемые результаты	Оценка исполнения
1.	
2.	
...	

2. Проблемы, возникшие при выполнении работы

3. Цели и задачи по улучшению работы

4. Действия, которые должны быть предприняты для улучшения выполнения работы

5. Оценка текущей деятельности (какие задачи по улучшению работы были выполнены с момента последней аттестационной беседы, комментарии руководителя, количественная оценка производится в % к ранее определенным требованиям по должности)

6. Административные действия, предлагаемые непосредственным руководителем

Руководитель (аттестации) \_\_\_\_\_

Сотрудник (аттестации) \_\_\_\_\_



Используя данные аттестационных листов, рассчитывают  $K_{эфф}$ :

$$K_{эфф} = (B_{ср1} D_1 + B_{ср2} D_2) / (D_1 + D_2),$$

где  $B_{ср1}$  — средняя оценка в баллах по «главной» работе (с учетом всех показателей оценки  $K_1 — K_8$ );  $B_{ср2}$  — средняя оценка в баллах по дополнительной работе (с учетом всех показателей оценки  $K_1 — K_8$ );  $D_1$  — продолжительность выполнения «главной» работы в днях;  $D_2$  — продолжительность выполнения дополнительной работы в днях.

### Пример решения ситуации

Коэффициент эффективности труда менеджера по персоналу Петрова П. П. определяется следующим образом:

$$K_{эфф} = (4 \times 20 + 3 \times 30) / (20 + 30) = 3,4 \text{ балла.}$$

## 2.7. Оценка эффективности системы личной работы (НРа)

---

### Тест

Отметьте крестиками приемлемый для Вас ответ.

№ п/п	Вопросы	Всегда	Не всегда	Редко	Никогда (никак не получается)
1	Намечаю план работы на день, на неделю				
2	Стараюсь сделать неинтересные и наименее важные дела в то время, когда основные силы уже израсходованы				
3	Выполняю прежде всего главные дела в своей работе				
4	Те обещания, которые даю, стараюсь выполнить				
5	Уделяю внимание технике личной работы				
6	Пытаюсь выделить хоть немного времени для выполнения тех работ, которые хочется сделать				

№ п/п	Вопросы	Всегда	Не всегда	Редко	Никогда (никак не по- лучается)
7	Интересуюсь методами, приемами, которые позволяют выполнить работы более эффективно				
8	Если задание требует много времени для своего выполнения, то не откладываю его на последний день, а стараюсь сделать его по частям, постепенно				
9	Контролирую выполнение данных мной заданий				
10	При случае стараюсь научить работников элементам техники личной работы				

### Ключ к тесту

Проанализируйте распределение полученных ответов и подсчитайте количество соответствующих им баллов по таблице.

Номер вопроса	Всегда	Не всегда	Редко	Никогда (никак не получается)
1	5	3	1	0
2	5	3	1	0
3	5	2	1	0
4	5	1	1	0
5	5	2	1	0
6	5	3	2	0
7	5	3	1	0
8	5	2	1	0
9	5	2	0	0
10	5	2	1	0

Чем больше наберется наивысших оценок, тем более рациональной и деловой является система личной работы. Чем меньше балл по той или иной строке, тем больше нужно уделять внимание данному показателю в направлении его изменения.

Для оценки эффективности процесса поиска и отбора новых работников может быть использован ряд количественных показателей, характеризующих работу персонала, приступившего к работе в организации:

1. Уровень текучести кадров, особенно среди новых работников; доля работников, не прошедших испытательный срок, от общего числа принятых на работу.
2. Финансовые затраты на обеспечение процесса поиска и отбора кадров.
3. Уровень нарушений трудовой дисциплины среди новых работников (прогулы, опоздания, отсутствие на рабочем месте и т. п.).
4. Уровень брака и ошибок, допускаемых новыми работниками.
5. Эффективность использования необходимых материалов, комплектующих.
6. Уровень производственного травматизма среди новых работников.
7. Количество жалоб со стороны клиентов, потребителей, поставщиков по вине новых работников.

Дополнительная информация о качестве используемой в организации системы отбора кадров может быть получена из трех источников: от самих кандидатов, от работников организации и от увольняющихся кандидатов. С этой целью могут использоваться интервью, опросы, оценка эффективности работы.

Эффективность отбора и найма в значительной степени зависит от уровня специальной подготовки, опыта и профессионализма в поведении всех участников этой кампании: службы управления персоналом, экспертов функциональных отделов, психологов, интервьюеров и т. п.

Эффективность службы управления персоналом по поиску новых сотрудников можно рассчитать по следующей формуле:

$$K_n = (P_k + P_r + O_r) : Ч$$

где  $K_n$  — качество набранных работников, %;  $P_k$  — усредненный суммарный рейтинг качества работы, выполненной набранными работниками;  $P_r$  — процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;  $O_r$  — процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;  $Ч$  — общее число показателей, учтенных при расчете.

М. И. Магура отмечает технологичность как главное условие эффективности процесса поиска и отбора кандидатов, то есть нали-

чие четких процедур, регламентирующих документов, стандартных форм, бланков и других материалов, используемых при отборе, отложенная система хранения информации и открытость для систематического анализа получаемых результатов.

Следует отметить, что ключевым критерием оценки качества существующей системы поиска и отбора персонала является та степень, в которой работа в этой области поддерживает выработанную руководством стратегию предприятия.

### **Способы оценки эффективности кадровых мероприятий**

При оценке эффективности отдельных кадровых мероприятий и программ определяется воздействие данной программы на результативность деятельности работников и организации в целом (табл. 14).

Вторая группа показателей оценки деятельности службы управления персоналом, а именно показатели степени укомплектованности кадрового состава, оценивается количественно и качественно. Количественно — путем сопоставления фактической численности работников с требуемой (расчетной) величиной трудоемкости операций или с плановой численностью и численностью, предусмотренной штатным расписанием. Качественно — по соответствию профессионально-квалификационного уровня, профиля образования, практического опыта работников требованиям занимаемых рабочих мест (должностей).

Показатели степени удовлетворенности работой оцениваются на основе анализа мнений работников. Такие мнения выявляются с помощью обследования путем анкетирования или интервьюирования для выражения реакции работников на кадровую политику организации и отдельных ее направлений.

Обследования могут охватывать большой круг вопросов, касающихся различных аспектов удовлетворенности работой в данной организации: общей удовлетворенности; удовлетворенности конкурентоспособностью продукции организации, организацией труда, продуктивностью труда, оплатой труда и т.д. Типичные темы, затрагиваемые при обследовании удовлетворенности работников трудом, приведены в табл. 15.

Таблица 14

**Показатели оценки эффективности деятельности службы  
управления персоналом**

Показатели собственно экономической эффективности	Показатели степени укомплектованности кадрового состава	Показатели степени удовлетворенности работников	Косвенные показатели эффективности
Соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой соответствующего количества и качества, и полученных результатов деятельности. Затраты на отдельные направления и программы деятельности служб управления персоналом в расчете на одного работника. Эффект воздействия отдельных кадровых программ на результативность деятельности работников и организации в целом. Отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала	Соответствие численности работников числу рабочих мест (количественная укомплектованность кадрового состава). Соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, деятельности компании в целом (качественная укомплектованность кадрового состава)	Степень удовлетворенности работой в данной организации. Степень удовлетворенности деятельностью службы управления персоналом	Текущее состояние персонала. Уровень абсентеизма. Производительность труда. Показатели качества продукции/услуги. Количество жалоб работников. Уровень травматизма и профзаболеваний

Таблица 15

**Вопросы, рассматриваемые при обследовании работников**

Отношение к рабочему месту	Отношение к условиям поощрения	Отношение к руководству	Отношение к организации
Психофизиологические, санитарно-гигиенические, эргономические и эстетические условия труда. График и планирование работы. Назначения и перспективы. Требования к работе. Безопасность работы. Режим работы. Межличностные отношения. Адекватность обучения	Оплата труда. Премирование. Социальные льготы. Профессионально-квалификационное продвижение. Статус и признание	Возможность коммуникации. Стиль руководства	Кадровая политика. Общая репутация организации. Взаимосвязи

Основными косвенными критериями эффективности деятельности службы управления персоналом являются показатели текучести персонала и абсентеизма. Текучесть является одной из наиболее распространенных организационных форм подвижности персонала. На практике к текучести принято относить как увольнение по собственному желанию, так и увольнение по инициативе администрации в связи с прогулами работников, систематическими нарушениями трудовой дисциплины и т. д. В этой связи представляется правомерным рассматривать текучесть персонала как движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом, так называемая активная текучесть, и неудовлетворенностью организации данным работником — пассивная текучесть.

В любом случае текучесть довольно дорого обходится каждой организации и обществу в целом.

Показатели текучести внутренне коррелируют с показателями абсентеизма — количеством самовольных невыходов работников на работу.

В то же время к текучести нельзя подходить однозначно, поскольку процесс текучести кадров выполняет ряд важных позитивных функций: межотраслевого и территориального перераспределения рабочей силы, квалификационно-профессионального продвижения кадров, обслуживания внешних и внутренних перемещений, вызванных техническим прогрессом. Кроме того, полное отсутствие трудовых перемещений в организации, в том числе и текучести, приводит к «окостенению» структуры коллектива.

Абсолютные масштабы текучести измеряются количеством увольнений работников по собственному желанию, а также по инициативе администрации (за определенный период).

Относительный показатель текучести — коэффициент текучести кадров — определяется как отношение числа работников, уволившихся по причинам, относимым непосредственно к текучести (по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины), к среднесписочной численности работников:

$$K_t = P_v / p \times 100,$$

где  $K_t$  — коэффициент текучести;  $P_v$  — численность работников, уволенных по причинам текучести;  $p$  — среднесписочная численность работающих.

Организации могут снизить уровень текучести с помощью следующих мер: улучшение организации труда и производства, сокращение монотонного, малоквалифицированного труда, оздоровление условий труда, устранение несоответствия содержания труда на рабочем месте квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников, организация профессионального продвижения кадров и развитой системы повышения квалификации, улучшение жилищных и других, бытовых условий, совершенствование оплаты и стимулирования труда, специальные меры по адаптации молодых работников.

Важно определить мотивы текучести — непосредственные причины увольнений отдельных работников или профессиональных групп, которые можно сгруппировать следующим образом:

- неудовлетворенность производственно-экономическими условиями (условиями и организацией труда, режимом работы, размером заработка, отсутствием возможностей для повышения образования и квалификации);
- неудовлетворенность жилищно-бытовыми условиями (жильем, культурным и медицинским обслуживанием, обеспеченностью детскими дошкольными учреждениями, транспортом и др.);
- мотивы личного характера (вступление в брак, рождение ребенка и др.);
- прочие мотивы.

Изучение мотивов текучести возможно осуществить с помощью интервью или анкетирования увольняющихся работников.

Показатели текучести внутренне коррелируют с показателями абсентеизма — количеством самовольных невыходов работников на работу.

Стандартные формулы для расчета абсентеизма следующие:

$$A = \frac{D_{\text{п}}}{N \times D} \text{ или } A = \frac{P_{\text{п}}}{P},$$

где  $D_{\text{п}}$  — число рабочих дней, потерянных за определенный период из-за отсутствия на работе;  $D$  — число рабочих дней;  $N$  — среднее число работников;  $P_{\text{п}}$  — общее число пропущенных часов;  $P$  — общее число рабочих часов по графику.

Абсентеизм приводит к значительным издержкам, которые включают: а) ряд выплат, обязательных вне зависимости от фактического присутствия работника на рабочем месте; б) оплату сверхурочных работ работнику, заменяющему отсутствующего; в) потери, связанные с простоями оборудования, падением производительности труда и т. п.

С текучестью и абсентеизмом тесно связаны и такие косвенные формы оценок, как жалобы и недовольство, выраженные каким-либо образом. Рост количества и объективность жалоб свидетельствуют о неудовлетворенности работой, что, в свою очередь, влечет рост абсентеизма и текучести. Эти факторы являются показателями того, насколько эффективна деятельность службы управления персоналом по созданию условий повышения удовлетворенности работников работой в организации.

### **Подходы к оценке эффективности деятельности службы управления персоналом**

Оценка результатов деятельности подразделений управления организации — это систематический, четко организованный процесс, нацеленный на интенсификацию управленческого труда, организацию здоровой конкуренции между подразделениями управления организации, соблюдение принципа социальной справедливости, принципа оплаты по труду.

Оценка деятельности подразделений аппарата управления направлена на соизмерение затрат и результатов, связанных с их деятельностью, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в прошлом, с итогами деятельности других организаций.

Оценка результатов деятельности подразделений управления должна ориентировать управленческий персонал на достижение конечных результатов производства (рост прибыли и дохода, снижение затрат и расхода ресурсов), поскольку последние и выступают в качестве главных оценочных показателей их деятельности и создаются всем трудовым коллективом организации. В связи с этим одним из важнейших вопросов оценки результативности деятельности подразделений управления является выбор критериальных



показателей эффективности работы организации и формирование комплексной системы показателей оценки результативности, отражающих, с одной стороны, результаты экономического развития организации, а с другой — социальную эффективность работы управленческого персонала. Система критерияльных показателей включает три группы.

**Первая группа** показателей характеризует *общую экономическую эффективность работы организации* и включает такие показатели, как прибыль, являющаяся основным финансовым результатом деятельности организации, себестоимость продукции. К этой же группе показателей следует отнести затраты на управление, которые рассчитываются в виде абсолютной величины расхода на содержание аппарата управления. Важным показателем, характеризующим эффективность производства с точки зрения будущей стратегии, является показатель внедрения научно-технического прогресса, рассчитываемый как суммарный годовой эффект от внедрения новой техники и технологии.

**Вторая группа** показателей — *показатели качества, сложности и результативности труда* — должна характеризовать наиболее существенные результаты трудовой деятельности конкретного подразделения управления и организацию труда управленческого персонала. К ним можно отнести производительность труда, соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы, среднегодовую зарплату работников, общие потери рабочего времени в расчете на одного работника и др.

Размеры и динамика среднегодовой зарплаты характеризуют денежный эквивалент стоимости рабочей силы и в определенной мере — уровень жизни работников. Показатель общих потерь рабочего времени на одного работника из-за болезней, неявок, целодневных и внутрисменных простоев представляет резерв улучшения использования рабочего времени на производстве.

Показатель качества труда представляет собой совокупность свойств процесса труда работника. На практике находят применение следующие виды показателей оценки качества труда: уровень (процент) сдачи продукции отделу технического контроля (ОТК) с первого предъявления; количество возвратов продукции в связи с допущенными при ее изготовлении дефектами; сокращение потерь

от брака против допустимого уровня или выход годного продукта; снижение количества обоснованных рекламаций, выход высших сортов, балльная оценка и некоторые другие показатели.

**В третью группу** включена совокупность показателей *социальной эффективности работы* подразделений управления, в составе которых такие показатели, как текучесть персонала, уровень трудовой дисциплины, уровень абсентеизма, соотношение различных категорий работающих, надежность работы персонала, равномерность загрузки персонала, социально-психологический климат в коллективе и др.

Показатель текучести кадров свидетельствует об уровне стабильности трудового коллектива и, как следствие, об уровне организации работы с персоналом в подразделении, о состоянии труда и быта, об уровне охраны труда и т. п. Надежность работы персонала определяется вероятностной величиной возможных сбоев в работе подразделения из-за несвоевременного предоставления информации, ошибок в расчетах, нарушения трудовой дисциплины и является важным оценочным показателем результативности работы управленческого персонала.

Соотношение численности различных категорий персонала в основном показывает отношение численности производственного персонала (рабочих) к численности управленческого персонала (служащих) и характеризует уровень квалификации персонала подразделения, а также уровень организации труда, в частности уровень функционального разделения труда.

В конкретном случае номенклатура критериальных показателей результативности деятельности подразделений управления может быть определена методом технико-экономического анализа, анкетирования руководителей и специалистов организации, экспертных оценок, корреляционно-регрессионного анализа и др.

Важным шагом при оценке результативности деятельности аппарата управления организации является распределение критериальных показателей между структурными подразделениями путем построения специальной матрицы распределения. Не будем рассматривать всю матрицу (в виде таблицы), а выделим только показатели социальной эффективности среди подразделений в табл. 16.

Таблица 16

**Фрагмент распределения показателей социальной эффективности  
среди подразделений управления**

Показатели	Руководители и подразделения системы управления организации		
	Руководство организации	Функциональные подразделения	Руководители подразделений
Текущность персонала	Замдиректора по кадрам	Отдел кадров	Руководители всех подразделений
Соотношение рабочих и служащих	Замдиректора по кадрам	Плановый отдел	Начальник цеха (участка)
Качество труда персонала	Замдиректора по кадрам	Отдел кадров	Руководители всех подразделений

В систему показателей оценки деятельности подразделений управления организации помимо критериальных показателей следует также включать частные оценочные показатели, непосредственно отражающие специфику и результаты деятельности конкретных подразделений управления. В табл. 17 мы рассмотрим только одно подразделение — подразделение управления персоналом.

Таблица 17

**Частные оценочные показатели деятельности подразделения  
управления персоналом**

Подразделения	Основные оценочные показатели
Подразделение управления персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>— снижение текучести кадров и потерь рабочего времени;</li> <li>— сокращение случаев травматизма;</li> <li>— уровень обеспечения организации кадрами;</li> <li>— уровень квалификации кадров;</li> <li>— уровень охвата работающих различными формами переподготовки и повышения квалификации</li> </ul>

**Показатели оценки деятельности службы управления персоналом**

Оценка деятельности кадровой службы организации базируется на определении того, насколько она способствует достижению целей организации и выполнению поставленных перед ней задач.

Результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах работы с персоналом, таких как качество выполненной работы, удовлетворенность работников, исполнительская дисциплина, текучесть кадров.

Эффективность работы подразделений управления персоналом при анкетировании работников может быть оценена на основании следующих субъективных критериев:

- степень сотрудничества различных подразделений и служб со службой управления персоналом;
- мнение линейных руководителей об эффективности службы управления персоналом;
- готовность службы управления персоналом к сотрудничеству со всеми работниками при решении кадровых проблем;
- доверительность взаимоотношений с работниками;
- быстрота, качество и эффективность выполнения запросов, адресуемых службе управления персоналом, и услуг, оказываемых данной службой другим подразделениям;
- оценка качества информации и советов, выдаваемых службой высшему руководству.

Данные, полученные в результате исследования мнений работников, анализируются, результаты сравниваются с итогами прошлых обследований, чтобы выяснить, есть ли позитивные или негативные изменения. Ответы со стороны различных подразделений сравниваются, чтобы определить, является ли положение в одних более предпочтительным, чем в других.

Оценка деятельности кадровой составляющей организации будет неполной без оценки качества работы кадровых служб по следующим показателям:

- выполнение обязательств по подбору предусмотренного штатным расписанием организации количества работников;
- выполнение обязательств по обеспечению организации руководителями, специалистами и рабочими требуемых профессий, специальностей и квалификации;
- количество случаев нарушений установленного порядка оформления кадровой документации (контрактов, пенсионных дел, трудовых книжек, справок, отчетов и т. п.);

- степень обеспеченности полноценного резерва на выдвижение на должности руководителей и специалистов;
- своевременность и качество оформления установленной отчетности;
- количество случаев нарушения трудовой дисциплины сотрудниками кадровой службы, в том числе невыполнения возложенных на них обязанностей, неправомерного использования прав;
- количество случаев нарушения графика проверки и анализа соблюдения работниками трудовой дисциплины;
- степень реализации программы формирования потребности организации в специалистах с учетом перспектив ее деятельности, программы обучения и повышения квалификации работников организации;
- степень сотрудничества подразделений организации с кадровой службой;
- эффективность предложений по реализации кадровой политики.

### **Современные критерии оценки эффективности службы персонала**

Стратегическое развитие службы персонала в компании связано в первую очередь с разработкой критериев и инструментов оценки ее социальной и экономической эффективности.

Современные критерии оценки эффективности работы службы персонала могут выражаться в следующем:

- формирование корпоративной культуры компании (в идеале сотрудники должны не только располагать сведениями о миссии и ценностях компании, ее истории, правилах поведения и бизнес-этикета, а также традициях и ритуалах, но и разделять их);
- улучшение психологического климата в подразделениях компании (в данном случае проводят анкетирование всех сотрудников или выборочное интервью ключевых работников компании);

- увеличение числа работников, удовлетворенных работой в компании и не планирующих поиск нового места работы в других организациях;
- повышение компетентности руководителей высшего и среднего звена управления, организация регулярного (не реже одного раза в полгода) посещения ими конференций, семинаров и тренингов;
- своевременность и качество замещения вакантных должностей в компании.

К дополнительным критериям оценки эффективности деятельности службы персонала можно отнести:

- положительные отзывы о деятельности службы персонала со стороны руководителей и сотрудников;
- стабилизация персонала (снижение числа увольнений сотрудников по собственному желанию) и изменение структуры причин увольнений сотрудников. Факторами таких увольнений могут быть недовольство отсутствием карьерных перспектив, авторитарным стилем управления непосредственного руководителя, несправедливым распределением премии.

Сегодня в практику многих компаний прочно входят методы обратной связи с использованием ящиков для предложений, горячие линии, беседы по итогам года каждого сотрудника с высшим руководством компании, корпоративные тренинги, на которых присутствуют руководители верхнего и среднего звеньев управления и рядовые сотрудники, что позволяет увеличить количество контактов руководства с подчиненными. Обратная связь для сотрудников может принимать различные формы: устная от руководства о том, какие конкретные мероприятия приняты или планируют ввести с целью разрешения проблем, возникающих в работе персонала. Статьи в корпоративной газете, в которой описывается оценка руководства по полученным материалам планируемых мероприятий по разрешению проблем, выявленных в работе с персоналом, также служат эффективным инструментом внутрикорпоративных коммуникаций.

Большинство описанных выше критериев оценки эффективности деятельности служб персонала актуальны для российских компаний. Учитывая высокие темпы развития организаций, выборочное интервью сотрудников всех уровней управления необходимо

проводить не реже чем один раз в полгода, а массовое анкетирование — не реже раза в год. Деятельность службы персонала станет эффективной, если будет построена с учетом четко разработанных критериев оценки.

## 2.8. Проблемно-ситуационная оценка персонала (деловая игра)

---

### *Описание деловой игры и постановка задачи*

В ходе деловой игры имитируется процесс адаптации методики проблемно-ситуационной оценки (описание методики изложено в методических указаниях к данной деловой игре) для ее практического использования в конкретной организации.

### *Цели:*

- изучение методики проблемно-ситуационной оценки и порядка ее применения;
- формирование списка проблемных ситуаций, отражающих специфику организации и оцениваемой должности;
- апробация методики в ходе деловой игры.

### *Методические указания*

Методика проблемно-ситуационной оценки персонала предполагает оценку руководителя и специалиста в действии, в конкретной управленческой ситуации. Основу методики составляет понятие управленческой ситуации как единицы анализа труда оцениваемого персонала.

### *Предлагаемая методика позволяет:*

- дать разностороннюю комплексную оценку труда руководителей и специалистов в разных ситуациях и с учетом мнения разных людей (коллег, руководителя и подчиненных оцениваемого лица);
- использовать ее для решения разных проблем кадровой работы, связанных с оценкой персонала (аттестация, разработка рекомендаций по расстановке и перемещению перспективных работников, по формированию резерва, разработка индивидуальных планов подготовки кандидатов в резерв и пр.);

- оценить труд руководителей с учетом работы всего коллектива, его структуры, степени сплоченности, межличностных отношений, социально-психологических норм, сложившихся в данном коллективе.

Для практической реализации методики необходимо:

- 1) определить состав персонала, подлежащего оценке;
- 2) выявить и отобрать основные управленческие ситуации, в которых подлежащий оценке руководитель выполняет свои обязанности;
- 3) отобрать экспертов;
- 4) оценить эффективность деятельности работников (необходима также их самооценка);
- 5) обработать статистическими методами оценочную информацию;
- 6) описать, оценить и проанализировать результаты оценки работников.

В качестве экспертов выступают лица, связанные с оцениваемым специалистом и руководителем непосредственными служебными контактами, обладающие необходимыми личностными качествами. Обязательное условие — включение в число экспертов (для разработки перечня проблемных ситуаций и оценки отдельного работника) вышестоящего руководства, коллег и подчиненных со стажем совместной работы не менее 5 лет.

Формирование перечня проблемных ситуаций проводится с помощью системы последовательных процедур, ведущих к его уточнению. На исходном этапе формируется первоначальный перечень ситуаций. При этом участникам опроса (экспертам) разъясняется, что они должны составить список ситуаций, отражающих сущность деятельности в оцениваемой должности и оказывающих наибольшее воздействие на результаты деятельности подразделения. Затем группа управления оценкой производит укрупнение ситуаций и объединяет их в блоки, соответствующие основным направлениям деятельности руководителя или специалиста:

- материально-техническое и кадровое обеспечение подразделения;
- организация труда руководителя подразделения;
- отношение подчиненных к выполняемой работе;



- особенности взаимоотношений и общения руководителя и подчиненных;
- особенности взаимоотношений с вышестоящим руководством; отношения со смежными подразделениями;
- подготовка и проведение научно-исследовательской работы (для руководителей научных подразделений).

На следующем этапе методом попарного сравнения эксперты проводят оценку значимости ситуаций. Техника попарного сравнения состоит в одновременном предъявлении двух ситуаций эксперту, который должен выбрать ситуацию, наиболее значимую по влиянию на конечные результаты деятельности. Попарно сравниваются друг с другом все ситуации каждого блока. По результатам сравнения рассчитываются (всеми экспертами) коэффициенты значимости отдельных ситуаций.

В ходе проведения деловой оценки каждый эксперт получает для заполнения оценочный лист, содержащий наиболее характерные ситуации (пример оценочного листа и перечня ситуаций приведен в табл. 18), встречающиеся в деятельности оцениваемого руководителя (специалиста). Эксперты оценивают его деятельность в каждой из предложенных ситуаций, пользуясь следующей шкалой эффективности:

- неэффективен — 1 балл;
- не очень эффективен — 2 балла;
- недостаточно эффективен — 3 балла;
- в некоторой степени эффективен — 4 балла;
- сравнительно эффективен — 5 баллов;
- практически эффективен — 6 баллов.

Помимо оценки экспертами каждый из оцениваемых работников проводит самооценку, т. е. заполняет оценочный лист на себя (в ходе проведения деловой игры ее участники, не имеющие опыта работы в соответствующей должности, оценивают свое возможное поведение в предложенных ситуациях).

Обработка результатов оценки предполагает усреднение данных, полученных от разных экспертов, и интеграцию данных с учетом значимости ситуаций. Исходными данными для получения интегрированной оценки являются два множества числовых значений:

- значимость ситуаций, полученных методом попарного сравнения;
- усредненные оценки деятельности руководителей и специалистов.

В результате анализа и интерпретации результатов оценки составляется описание, которое может служить основанием для кадровых решений.

#### *Описание хода деловой игры*

*1 этап* — знакомство участников с особенностями методики проблемно-ситуационной оценки персонала, основными этапами ее разработки и использования.

*2 этап* — знакомство с целями и основными этапами деловой игры, задачами, выдвигаемыми на каждом этапе деловой игры; распределение ролей (выбор группы управления оценкой); выбор организации и должности (должностей), которые используются в игре; обсуждение содержания деятельности применительно к выбранной должности (должностям); составление описания должности.

*3 этап* — формирование первоначального списка проблемных ситуаций применительно к выбранной должности (должностям) (задействованы все участники группы).

*4 этап* — отбор ситуаций для включения в окончательный список (проводится группой управления оценкой).

*5 этап* — оценка относительной важности ситуаций, включенных в окончательный список (опросные листы парной оценки заполняются всеми участниками игры, расчет коэффициентов значимости ситуаций проводится группой управления оценкой).

*6 этап* — апробация методики оценки на основании предложенного списка проблемных ситуаций (самооценка) (участвуют все члены группы).

Таблица 18

**Пример Оценочного листа и перечня ситуаций при использовании методики проблемно-ситуационной оценки**

Индекс, номер ситуации	Содержание ситуаций	Оценки						
		Эффективен	Практически эффективен	Сравнительно эффективен	В некоторой степени эффективен	Недостаточно эффективен	Не очень эффективен	Неэффективен
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	<i>Ситуации, возникающие в связи с материально-техническим, финансовым, кадровым обеспечением организации:</i>							
1.1	— при задержке поступления сырья, материалов, оборудования, документации;							
1.2	— при неукомплектованности подразделения персоналом;							
1.3	— при необеспеченности финансовыми ресурсами.							
2	<i>Ситуации, возникающие в процессе функционирования предприятия:</i>							
2.1	— при невыполнении в срок плановых заданий;							
2.2	— при невыполнении подразделением внеплановых заданий;							
2.3	— при внедрении в подразделении нововведений;							
2.4	— при некачественном выполнении работ.							
3	<i>Ситуации, связанные с организацией труда руководителя:</i>							
3.1	— при загруженности работой с документами;							
3.2	— при необходимости рационального распределения времени;							
3.3	— при несогласованности проведения мероприятий вышестоящим руководством.							
4	<i>Ситуации, связанные с отношением подчиненных к выполняемой работе:</i>							
4.1	— при предотвращении нарушений трудовой дисциплины работниками подразделения;							
4.2	— при предотвращении нарушений технологической дисциплины работниками подразделения;							
4.3	— при безынициативном, формальном отношении работников к выполнению заданий							

Окончание табл. 18

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5	<i>Ситуации, связанные с особенностями взаимоотношений и общения руководителя с подчиненными:</i>							
5.1	— при реагировании на критику стиля и методов руководства со стороны подчиненных;							
5.2	— при преодолении недоверия, отсутствии взаимопонимания подчиненных, различающихся накопленным опытом, знаниями, возрастом;							
5.3	— при дезорганизации работы подразделения действиями отдельных сотрудников, неформальных лидеров;							
5.4	— при использовании морального поощрения для повышения сплоченности коллектива, развития сотрудничества.							
6	<i>Ситуации, связанные с действиями вышестоящих руководителей:</i>							
6.1	— при реагировании на критику со стороны вышестоящего руководства;							
6.2	— при получении неопределенных и противоречивых указаний;							
6.3	— при выполнении распоряжений, с которыми принципиально не согласен.							
7	<i>Ситуации, связанные с деятельностью смешанных подразделений:</i>							
7.1	— при несогласованности со смешанными подразделениями планов работы и их выполнения;							
7.2	— при конфликтах, вызванных нечетким разграничением функций между подразделениями;							
7.3	— при оказании помощи смежному подразделению в ситуациях, ставящих под угрозу выполнение плана;							
7.4	— при параллелизме программ исследований нескольких научных подразделений.							
8	<i>Ситуации, связанные с подготовкой и проведением научно-исследовательских работ:</i>							
8.1	— при необходимости учитывать идеи, цели, взгляды, предложения других исследований, в том числе и непосредственных подчиненных;							
8.2	— при необходимости отстоять идею исследования в условиях противодействия со стороны авторитетных лиц;							
8.3	— при необходимости определения главного направления работ							

---

## 3. Задания для самостоятельной работы

---

### **ЗАДАЧА 3.1. Стереотипы в управлении человеческими ресурсами**

Как можно большим количеством способов разрушьте данные стереотипы.

- Успешный сотрудник успешен во всем.
- Если человек один раз повел себя негативно, то так же он будет поступать и в будущем.
- Если человек работал в определенной сфере, то всю жизнь должен вести свою деятельность именно в ней.
- Много лет трудиться в одной организации — признак лояльности.
- Многолетняя работа в одной компании означает стагнацию, остановку в своем развитии.
- Любого человека мотивирует возможность карьерного роста.

### **ЗАДАЧА 3.2. Аудит человеческих ресурсов**

Основные критерии кадровой политики, подлежащие проверке в ходе аудита человеческих ресурсов, могут быть представлены в виде позиций рейтинга, предложенных С. К. Мордовиным. Проведите аудит человеческих ресурсов на примере... (организации слушателей).

### **ЗАДАЧА 3.3. Оценка по компетенциям**

Профиль компетенций сотрудника (требуемый и реальный): чему «учить» в первую очередь?

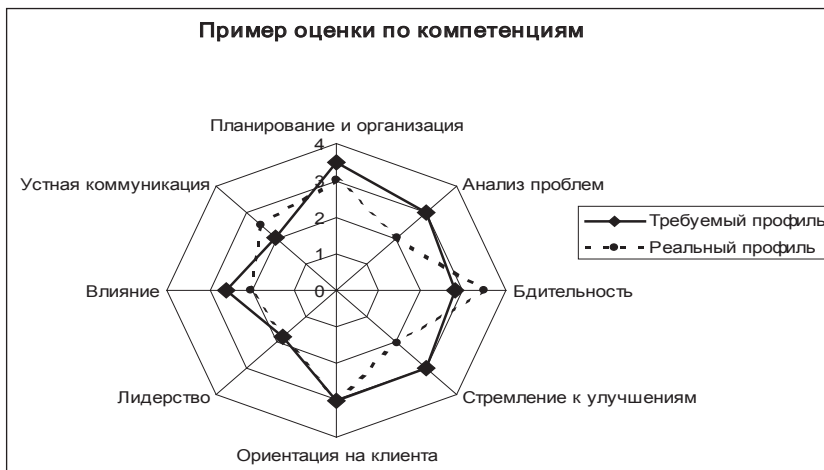


Рис. 4.

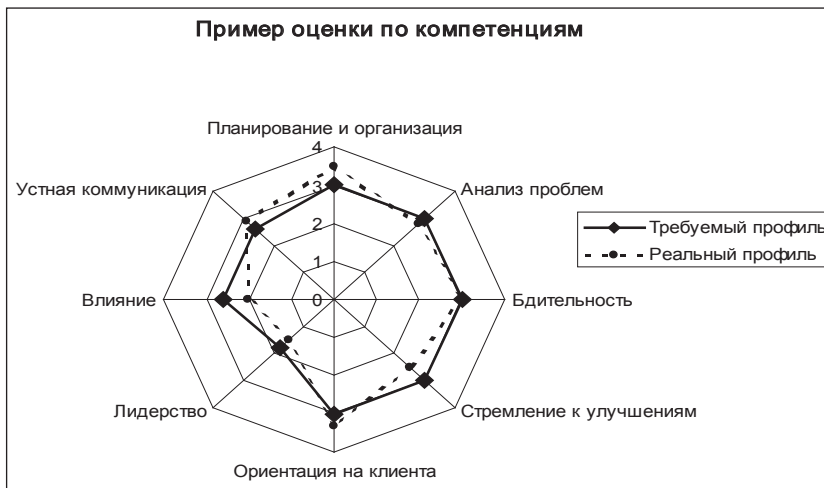


Рис. 5

### **ЗАДАЧА 3.4. Мониторинг социально-психологической ситуации внутри предприятия**

Этот вид оценки показывает уровень социальной напряженности в коллективе, особенности коммуникативных процессов, корпоративной культуры, выявляет формальных/неформальных лидеров и т. п.

Разработайте (подберите, адаптируйте) методики для проведения такой оценки, адекватные ситуации в вашей организации.

### **ЗАДАЧА 3.5. Кодекс этичного поведения сотрудника в организации**

Ознакомьтесь с перечнем следующих вопросов и решите, какие типы поведения должны классифицироваться как: 1) воровство, 2) допустимое поведение, 3) нечто среднее с учетом требований вашего кодекса этичного поведения.

Воровство ли это, когда работник:

- получает деньги за сверхурочные часы, которые он фактически не отработал;
- произвольно увеличивает продолжительность своего обеденного перерыва;
- ompостирует на рабочем месте карточку учета рабочего времени своего коллеги;
- приходит на работу позже, а уходит раньше, чем положено;
- имитирует получение травмы на рабочем месте в расчете на то, что работодатель станет выплачивать ему пособие по временной нетрудоспособности;
- занимается личными делами в рабочее время;
- время от времени использует в личных целях копировальную технику компании или звонит за счет компании по междугородному телефону своим родственникам;
- уносит домой карандаши, ручки и другие канцелярские принадлежности;
- присваивает часть сумм, выдаваемых ему компанией на закупку расходных материалов;
- использует транспортные средства или инструменты компании, но потом их возвращает;

- сознательно портит товар, чтобы его знакомые люди могли купить этот товар со скидкой;
- принимает подарки от поставщиков.

### **ЗАДАЧА 3.6. Разработка «Квалификационной характеристики специалиста», «Описания должности», «Модели компетенций»**

Компетенция	Разрабатывает и реализует стратегию привлечения и удержания конкурентоспособного персонала
Индикатор компетенции	Составляет описания функционала сотрудников и подразделений разного уровня на основе компетентностной методологии (модели, матрицы профессиональных компетенций, карты ключевых компетенций и др.)

На основании типовой структуры должностной инструкции разработайте должностные инструкции (описания должностей) и модели компетенций для следующих должностей... (на примере организаций слушателей).

### **ЗАДАЧА 3.7. Оперограммы управленческих процедур**

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом, что достигается путем разработки и применения ряда документов организационно-распорядительного, методического, нормативного и иного характера, которые устанавливают нормы, права, требования, методы, используемые в процессе управления. Подобные документы разрабатываются как в самой организации, так и в органах государственной власти и управления.

К документам, разрабатываемым организацией, относятся штатное расписание, положения о подразделениях, таблицы функциональных взаимосвязей подразделений аппарата управления, таблицы функционального разделения труда в каком-либо подразделении, оперограммы отдельных управленческих процедур и т. д.

#### *Постановка задачи*

Составьте оперограммы следующих управленческих процедур, выполняемых службой управления персоналом.



1. Прием на работу.
2. Анализ текучести персонала.
3. Разработка плана повышения квалификации специалистов.
4. Проведение аттестации специалистов.
5. Формирование резерва кадров на выдвижение.

*Методические указания*

Оперограммы отдельных процедур по управлению персоналом относятся к организационно-регламентирующим документам и представляют собой таблицы с указанием управленческих работ (операций, действий), их исполнителей и времени выполнения работ. Линии, соединяющие отдельные операции, показывают последовательное (или параллельное) их выполнение различными исполнителями процедуры.

**ЗАДАЧА 3.8. Описание кадровых бизнес-процессов**

Опишите и отобразите графически кадровый бизнес-процесс (оценка персонала) вашей организации (используйте также справочную информацию, см. раздел 1.1).

**ЗАДАЧА 3.9. Определение степени соответствия должности с помощью профиль-метода**

*Постановка задачи и исходные данные*

На одну должность подобраны кандидаты А и Б. Кого назначить?

Составлен профиль требований к качествам кандидата на данную должность (профиль требований должен включать не более десяти четко сформулированных требований) и каждому требованию присвоен удельный вес. Профиль требований и их удельные веса представлены в таблице.

Степень проявления требований у каждого кандидата (А и Б) оценены по шкале:

- 1 — требования не проявляются;
- 2 — проявляются недостаточно;
- 3 — проявляются достаточно четко;
- 4 — проявляются со средней активностью;
- 5 — проявляются хорошо;
- 6 — проявляются очень хорошо;
- 7 — проявляются отлично.

Группы требований и их удельные веса  $g$ 

Требования	$g$
1. Специальные знания	0,37
2. Образование	0,26
3. Опыт	0,15
4. Характер	0,14
5. Внешний облик	0,08
Итого	1,00

Для принятия решения о назначении на должность необходимо заполнить приведенную ниже таблицу.

Требования	Профиль требова- ний должности	Профиль канд. А	Профиль канд. Б	$d$ 2–3(4)	$g$	$d \cdot g$	$(d \cdot g)^2$	Индекс сходства кандидатов с тре- бованиями долж- ности $C = \sqrt{\sum (d \cdot g)^2}$
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Спец. знания	6	3	1		0,37			
2. Образование	5	4	5		0,26			
3. Опыт	6	1	3		0,15			
4. Характер	7	6	2		0,14			
5. Внешний облик	5	3	5		0,08			
Итого					1,00			

Чем больше индекс сходства, тем меньше кандидат соответствует требованиям.

### ЗАДАЧА 3.10. Оценка кандидата для выдвижения с использованием метода попарных сравнений

#### Исходные данные

В крупной производственной организации заместитель генерального директора по персоналу в ближайшие месяцы уходит на пенсию. На его место претендуют два кандидата: начальник отдела кадров и начальник сборочного цеха этой же организации.

### *Постановка задачи*

Необходимо выбрать из двух кандидатов одного на замещение вакантной должности.

### *Методические указания*

**На первом этапе** необходимо отобрать 10 качеств, которые наиболее важны для вакантной должности. При этом эти 10 качеств должны охватывать следующие *девять групп*<sup>1</sup> (значит, из каждой группы следует отобрать по одному качеству и еще дополнительно одно качество из какой-либо группы; отбор качеств производится простым голосованием участников учебной группы).

- 1) *Общественно-гражданская зрелость* (способность подчинять личные интересы общественным, умение прислушиваться к критике, быть самокритичным, активно участвовать в общественной деятельности).
- 2) *Отношение к труду* (чувство личной ответственности за порученное дело, чуткое и внимательное отношение к людям, трудолюбие, личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими).
- 3) *Уровень знаний и опыт работы* (наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности, знание объективных основ управления производством, знание передовых методов руководства, стаж работы в данной организации (в том числе на руководящей должности)).
- 4) *Организаторские способности* (умение организовать систему управления, умение организовывать свой труд, умение проводить деловые совещания, способность к самооценке своих возможностей и своего труда, способность к оценке возможностей и труда других).
- 5) *Умение работать с людьми* (умение работать с подчиненными, с руководителями разных организаций, умение создавать сплоченный коллектив, умение подобрать, расставить и закрепить кадры).

---

<sup>1</sup> Отбирая качества, следует отличать качества, необходимые при поступлении на работу, и качества, которые можно приобрести достаточно быстро, освоившись с работой после назначения на должность.

- 6) *Умение работать с документами и информацией* (умение коротко и ясно формулировать цели, умение излагать деловые письма, приказы, распоряжения, способность четко формулировать поручения, давать задания, умение читать документы).
- 7) *Умение своевременно принимать и реализовывать решения* (способность обеспечить контроль за исполнением решений, умение быстро ориентироваться в сложной обстановке, умение разрешать конфликтные ситуации, умение владеть собой).
- 8) *Способность увидеть и поддержать передовое* (умение увидеть новое, способность распознать и поддержать новаторов, энтузиастов и рационализаторов, инициативность, смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений, способность идти на обоснованный риск).
- 9) *Морально-этические черты* (честность, добросовестность, порядочность, принципиальность, выдержанность, вежливость, настойчивость, общительность, обаятельность, скромность, опрятность и аккуратность внешнего вида, хорошее здоровье).

**На втором этапе** каждый участник учебной группы строит матрицу попарных сравнений отобранных качеств. Пример построения такой матрицы:

Наименования отобранных качеств	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сумма в баллах
1. ...	—										
2. ...		—									
3. ...			—								
4. ...				—							
5. ...					—						
6. ...						—					
7. ...							—				
8. ...								—			
9. ...									—		
10. ...										—	

**На третьем этапе** строится сводная матрица попарных сравнений качеств, в которую включаются мнения всех участников учебной группы:

Наименование качества	Участник № 1 (сумма по качеству в баллах)	Участник № 2	...	...	...	...	Участник № n	Среднее арифметическое значение (в баллах)	Ранг качества
1. ...									
2. ...									
3. ...									
4. ...									
5. ...									
6. ...									
7. ...									
8. ...									
9. ...									
10. ...									

**На четвертом этапе** проводится работа по определению степени обладания наиболее важными качествами каждым из кандидатов на вакантную должность (в баллах). Для этого строятся матрица попарных сравнений качеств по каждому кандидату и сводная (такие же). После обработки данных сводной матрицы остаются те качества, которыми кандидат обладает в наибольшей степени. Результаты заносятся в специальную таблицу:

**Сравнение реальных качеств претендентов на должность  
с «идеальными» качествами**

Наименование качества	Значение идеальных качеств (в баллах)	Значение качеств по результатам оценки начальника отдела кадров (в баллах)	Значение качеств по результатам оценки начальника сборочного цеха (в баллах)
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			

---

## Итоговый контроль

---

### Вопросы для подготовки к аттестационным мероприятиям

---

1. Оценка работников в организации: уровни, цели, задачи, принципы.
2. Роль и значение оценки деятельности работников в системе управления организацией.
3. Виды и этапы оценки работников.
4. Аттестация работников в организации.
5. KPI: основные понятия.
6. Анализ работы. Описание работы.
7. Оценка компетенций: примеры методов.
8. Методы проведения анализа работ. Использование результатов.
9. Результаты труда разных категорий персонала.
10. Факторы, учитываемые при оценке деятельности персонала.
11. Метод управления по целям.
12. Методы оценки степени удовлетворенности работников трудом.
13. Требования к оценке.
14. Проблемы в оценке результативности и эффективности.
15. Роль различных участников бизнес-процессов в оценке деятельности персонала.
16. Количественные и качественные показатели оценки.
17. Прямые и косвенные показатели оценки.
18. Методы выявления показателей оценки.
19. Предмет оценки деятельности персонала.

20. Мониторинг социально-психологической ситуации внутри организации.
21. Оценка исполнения и оценка потенциала.
22. Сбор информации о задачах, объекте и предмете оценки.
23. Выбор наиболее эффективного оценочного инструментария.
24. Требования к методам оценки. Качественные, количественные и комбинированные методы. Классификация методов оценки.
25. Преимущества и недостатки методов оценки.
26. Основные методы оценки работников в сфере управления.
27. Работа с результатами оценки.
28. Стандарты, касающиеся оценки работников в организациях.

---

## Глоссарий

---

**KPI (Key Performance Indicators):** для того, чтобы правильно понимать значение термина, необходимо найти четкий перевод слова «performance». Англо-русские словари трактуют его как «исполнение», «достижение», «подвиг», «показатели работы», «выход», «финансовые результаты работы». Как видно, ни в одном из этих терминов нет ни малейшего намека на эффективность. В общем, «performance» можно определить как качество и количество работы, которая должна быть выполнена в срок отдельным сотрудником или группой специалистов. Таким образом, аббревиатуру KPI можно расшифровать как *ключевые показатели работы или деятельности специалиста, работающего в той или иной организации*.

**Анализ работы** — процесс систематического исследования работы по определению наиболее существенных ее характеристик, а также требований к исполнителям этой работы.

**Анкетирование** — один из методов опроса. Процесс анкетирования включает в себя следующие этапы: подготовка анкеты, на которую опрашиваемый должен дать ответы; распространение анкет, их обработка и анализ.

**Ассесмент-центр** — комплексная технология оценки, включающая в себя взаимно согласованные методы анализа деятельности, тестовые, биографические и ситуативные методы.

**Аттестация кадров** — процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых качеств работника и установления степени их соответствия занимаемой должности. По результатам аттестации принимается решение о сохранении или изменении должности аттестуемого или системы мотивации его труда, необходимости дополнительной подготовки и пр.



**Аудит персонала** — это система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации.

**Валидность** — оценка пригодности метода к измерению требуемого (искомого) качества. Валидность показывает, что метод измеряет и насколько хорошо он это делает; насколько результаты, полученные с его помощью, совпадают с независимо наблюдаемым поведением.

**Деловая оценка персонала** — целенаправленный процесс установления соответствия результативности труда и факторов ее обеспечения требованиям рабочего места.

**Деловые качества руководителя** — способности руководителя находить адекватный подход к возникающим ситуациям и кратчайший путь к достижению цели, быть самостоятельным в мышлении и уметь обеспечивать выполнение принятых решений с высокой эффективностью. Таким образом, деловые качества руководителя представляют собой синтез профессиональной компетентности и организаторских способностей.

**Должностные инструкции** (job description) — краткое изложение основных задач, требующихся навыков и полномочий различных должностей в организации.

**Измерение** — «выражение качественного в количественном»; присваивание чисел определенным свойствам в соответствии с определенными правилами; построение шкал посредством изоморфного отражения эмпирической системы с отношениями (любой системы свойств, признаков, находящихся в отношениях друг с другом) в числовую систему с отношениями.

**Интервью** — разновидность опроса; метод получения необходимой информации путем непосредственной целенаправленной беседы в форме «вопрос — ответ».

**Карта компетенции** — портрет «идеального» сотрудника. Компетенции представляют собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления. Важнейшим дополнением карты является описание компетенций, т. е. детальное объяснение каждого штри-

ха портрета «идеального» сотрудника. Подготовка карты компетенций требует специальных знаний и, как правило, осуществляется при помощи профессионального консультанта или специально обученного сотрудника службы персонала. При оценке кандидата карта компетенции используется также как квалификационная карта — компетенции кандидата сравниваются с компетенциями идеального сотрудника.

**Квалификационная карта** —готавливаемый совместно руководителем подразделения и специалистами по персоналу на основе должностной инструкции набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки — знание иностранного языка, владение компьютером и т. д.), которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий эту должность. Поскольку в ходе отбора определить наличие квалификационных характеристик значительно легче, чем наличие способностей выполнять определенные функции, квалификационная карта является инструментом, облегчающим процесс отбора кандидатов. Использование квалификационной карты дает также возможность структурирования оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения кандидатов между собой. Вместе с тем этот метод сосредотачивается на технических, в большей мере формальных характеристиках кандидата (его прошлом), оставляя в стороне личностные характеристики и потенциал профессионального развития.

**Критерии оценки персонала** — это признаки, характеризующие степень проявления тех или иных деловых и личностных качеств человека, результативность его труда, мотивационную среду и трудовое поведение. Разработку критериев оценки необходимо проводить на основе профессиональных стандартов и с учетом требований, предъявляемых спецификой организации к работникам. Критерии оценки должны соответствовать целям организации, содержанию работы и удовлетворять стремление сотрудников к успеху. Критерии могут быть выражены в виде количественных, временных, финансовых показателей, соблюдения процедур, качественной оценки.

**Метод управления по целям** — один из методов деловой оценки персонала. Ключевая идея — измерение результатов и эффективности труда сотрудника, при котором устанавливается его вклад в до-

стижение целей организации. В рамках этого метода выполняются следующие последовательные шаги:

- устанавливаются цели для каждого сотрудника на конкретный период. При этом определяется ожидаемый трудовой вклад и, исходя из установленных целей, вырабатываются критерии оценки на конец данного периода;

- по его истечении оцениваются результаты как руководителем, так и самим сотрудником. Введение самооценки улучшает информационную базу делового оценивания. Различия в оценках одного события обсуждаются в рамках оценочных бесед;

- руководитель указывает на возможности улучшения и развития деятельности сотрудника, а также совместно с сотрудником определяет цели на новый период.

**Методы подбора руководителей:** а) прогностические (изучение личного дела и других документов, беседа, изучение общественного мнения, психологическое тестирование, экспертные оценки и пр.); б) практические (временное замещение руководителя на период его отсутствия, стажировка, дублерство и др.); в) лабораторные (деловые игры, разбор конкретных ситуаций, социально-психологический тренинг).

**Мониторинг в области персонала** — научно обоснованная система периодического сбора, обобщения и анализа кадровой информации и представления полученных данных для принятия стратегических и тактических решений руководством организации.

**Надежность** — характеристика методики, отражающая *точность* оценки/измерений и *устойчивость* результатов к действию посторонних случайных факторов (временных колебаний психологического или физического состояния обследуемого лица, факторов окружения и др.); согласованность результатов методики, которые получаются при повторном ее применении к тем же оцениваемым через время или в результате применения эквивалентных наборов заданий.

**Описание работы** — фиксация данных о содержании конкретной работы (обязанностях, правах, ответственности) и ее параметрах (масштабе, сложности, связях).

**Оценка результатов труда** — одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности

выполнения работы. Оценка результатов труда является составной частью деловой оценки персонала наряду с оценкой его профессионального поведения и личностных качеств и состоит в определении соответствия результатов труда работника поставленным целям, запланированным показателям, нормативным требованиям.

**Профессиональная пригодность** — совокупность и структура психических и психофизических особенностей человека, необходимых для достижения общественно приемлемой эффективности в профессиональном труде. Формируется в процессе труда при наличии положительной профессиональной мотивации.

**Профессиональный стандарт** — характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности. Профессиональные стандарты применяются:

— работодателями при формировании кадровой политики и в управлении персоналом, при организации обучения и аттестации работников, разработке должностных инструкций, тарификации работ, присвоении тарифных разрядов работникам и установлении систем оплаты труда с учетом особенностей организации производства, труда и управления;

— образовательными организациями профессионального образования при разработке профессиональных образовательных программ.

**Профиль должности** — документ, включающий перечень требований к знаниям, навыкам, квалификации, компетенциям и пр. сотрудника (кандидата), необходимым для успешного выполнения должностных обязанностей. Используется как для подбора кандидатов при приеме на работу, так и при оценке и аттестации сотрудников.

**Текучесть кадров** представляет собой совокупность увольнений работников по собственному желанию, за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины. Состояние процесса текучести кадров характеризуется коэффициентом текучести кадров (исчисляется за отчетный период как отношение числа работников, уволенных за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины и ушедших по собственному желанию, к среднесписочной численности работников).

**Тест** (англ. *test* — опыт, проба) — система стандартизированных вопросов и задач, позволяющих измерить уровень развития у оцениваемых определенных психологических качеств, необходимых теоретических знаний, практических умений, навыков.

**Тесты достижений** — психодиагностические методики, направленные на оценку достигнутого уровня развития навыков, знаний и умений.

---

## Библиографический список

---

1. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's / D. Parmenter. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc., 2007. С. 233.
2. Pitfield M. Selection and Personnel Appraisal / M. Pitfield // The Open University. 1990. Vol. 5.
3. Базаров Т. Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты : практ. пособие / Т. Ю. Базаров. М. : КНОРУС, 2011.
4. Боуз Р. Методы проведения интервью. Интервью по компетенциям / Р. Боуз, Д. Байноу и команда SHL. М. : ГИППО, 2009.
5. Вудраф Ч. Центры развития и оценки. Определение и оценка компетенций / Ч. Вудраф ; пер. с англ. М. : ГИППО, 2005.
6. Галенко В. П. Управление персоналом и эффективность предприятий / В. П. Галенко. СПб. : СПбУЭФ, 1994.
7. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для вузов / А. П. Егоршин. 3-е изд. Н. Новгород : НИМБ, 2002.
8. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. 3-е изд-е. Минск : Новое звание, 2000.
9. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. М. : КНОРУС, 2009.
10. Клочков А. К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А. К. Клочков. М. : Эксмо, 2010.
11. Кравченко К. А. Как повысить эффективность службы управления персоналом в организации / К. А. Кравченко // Управление персоналом. 2005. № 3.

12. Круден Г. Дж. Зарубежный опыт управления персоналом / Г. Дж. Круден, А. У. Шерман ; пер. с англ. М. : ИПК госслужбы, 2000.
13. Ксенофонтова Х. З. Компетенции управленческого персонала и формирование конкурентных преимуществ предприятия / Х. З. Ксенофонтова // Чел и труд. 2010. № 7.
14. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации : учеб. пособие / Дж. К. Лафта. М. : Русская деловая литература, 1999.
15. Лециевский К. Д. Assessment Centre. Как успешно пройти тестирование в Центре оценки специалистов / К. Д. Лециевский, К. Ферч-Ревер. М. : Смарт Бук, 2008.
16. Макарова И. К. Управление персоналом: схемы и комментарии / И. К. Макарова. М. : Юриспруденция, 2002.
17. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М. : Дело ЛТД, 1994.
18. Мотовилин О. Г. Оценка персонала в современных организациях. Ассесмент-технологии. Профессиография. Организационная диагностика : учеб. пособие / О. Г. Мотовилин, И. А. Мотовилина. М. : Высшая школа психологии, 2009.
19. Одегов Ю. Г. Эффективность системы управления персоналом: социально-экономические аспекты : учеб. пособие / Ю. Г. Одегов, Н. К. Маусов, М. Н. Кулапов. М. : Изд-во РЭА, 1993.
20. Основы социально-психологических исследований : учебник для студентов, слушателей и аспирантов вузов и курсов системы доп. образования / под ред. А. А. Бодалева, А. А. Деркача, Л. Г. Лаптева. М. : Гардарики, 2007.
21. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI / М. М. Панов. М. : Инфра-М, 2013.
22. Румянцева З. П. Общее управление организацией : учебник / З. П. Румянцева. М. : ИНФРА-М, 2003.
23. Саакян А. К. Управление персоналом в организации / А. К. Саакян, Г. Г. Зайцев, Н. В. Лашманова. СПб. : Питер, 2001.
24. Технология управления персоналом в России. Опыт профессионалов. М. : HRC Кадровый клуб / Книжный мир, 2001.
25. Управление персоналом организации. Практикум / под ред. А. Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2002.

26. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2014.
27. Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб. : Питер, 2002.
28. Шамхалов Ф. И. Американский менеджмент. Теория и практика / Ф. И. Шамхалов. М. : Наука, 1993.

#### Сайты профессиональных сообществ

1. Ассоциация менеджеров России: сайт. Режим доступа: <http://www.amr.ru>. Загл. с экрана.
2. American Society of Training and Development (ASTD): сайт. Режим доступа: <http://www.astd.org>. Загл. с экрана.
3. Corporate University Xchange: сайт. Режим доступа: <http://www.corpu.com>. Загл. с экрана.
4. Сообщества менеджеров: сайт. Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru>. Загл. с экрана.
5. HR-Info.ru: сеть кадровых ресурсов. Режим доступа: <http://www.hr-info.ru>. Загл. с экрана.
6. Национальный союз кадровиков: сайт. Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru>. Загл. с экрана.
7. Российская Ассоциация Бизнес-Образования: сайт. Режим доступа: <http://www.rabe.ru>. Загл. с экрана.
8. EPAM Systems Training Center: official portal. Режим доступа: <http://www.training.ru>. Загл. с экрана.
9. Портал тренеров и консультантов: сайт. Режим доступа: <http://www.treko.ru>. Загл. с экрана.
10. Бизнес-образование в России и за рубежом: федеральный экспертный канал. Режим доступа: <http://www.ubo.ru>. Загл. с экрана.



*Учебное издание*

**Зайнетдинова Ирина Фаритовна**

**ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

Редактор Т. Е. Мерц  
Верстка О. П. Игнатьевой

Подписано в печать 17.06.2016. Формат 60×84/16.  
Бумага писчая. Печать цифровая. Гарнитура Charter.  
Уч.-изд. л. 6,0. Усл. печ. л. 7,0. Тираж 100 экз.  
Заказ 224

Издательство Уральского университета  
Редакционно-издательский отдел ИПЦ УрФУ  
620049, Екатеринбург, ул. С. Ковалевской, 5  
Тел.: 8 (343) 375-48-25, 375-46-85, 374-19-41  
E-mail: rio@urfu.ru

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ  
620075, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4  
Тел.: 8 (343) 350-56-64, 350-90-13  
Факс: 8 (343) 358-93-06



